



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza a provázanost měkkých prvků řízení se strategií podniku  
Analysis and Alignment of Soft Management Factors with Corporate  
Strategy

Student: Bc. Lukáš Cahel

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2016

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Cahel**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **G208T020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Analýza a provázanost měkkých prvků řízení se strategií podniku**  
**Analysis and Alignment of Soft Management Factors with Corporate Strategy**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Strategie podniku a měkké prvky řízení
  3. Analýza strategie a měkkých prvků řízení v podniku
  4. Návrhy na změny a jejich implementace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. 752 p. ISBN 978-0-7494-6550-6.  
DOZ, Y., I. GRUSOVÁ a M. KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. 284 s. ISBN 978-80-7261-227-7.  
TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

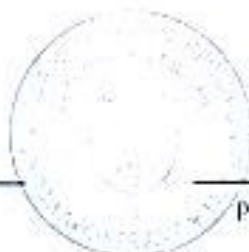
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: **20.11.2015**

Datum odevzdání: **22.04.2016**

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh  
vypracoval samostatně s využitím uvedených zdrojů.

V Ostravě 22. dubna 2016



.....  
podpis

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Frankovi za odborné vedení, konzultace, trpělivost a velmi proaktivní přístup v průběhu tvorby diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Strategie podniku a měkké prvky řízení .....	7
2.1	Vymezení základních pojmů .....	7
2.1.1	Strategie.....	7
2.1.2	Strategické myšlení .....	11
2.1.3	Proces strategického řízení.....	13
2.2	Strategická analýza .....	14
2.3	Přístup 7-S .....	16
2.3.1	Tvrdé faktory metody 7-S .....	16
2.3.2	Měkké faktory metody 7-S.....	17
2.3.3	Provázanost faktorů metody 7-S .....	18
2.4	Měkké prvky řízení.....	19
2.4.1	Sdílené hodnoty.....	19
2.4.2	Dovednosti zaměstnanců.....	25
2.4.3	Personál .....	28
2.4.4	Styl řízení společnosti .....	33
2.5	Shrnutí a metodologie práce .....	40
3	Analýza strategie a prvků řízení v podniku .....	41
3.1	Představení společnosti .....	41
3.2	Analýza tvrdých faktorů 7-S v THIMM Packaging Systems.....	48
3.3	Analýza měkkých faktorů 7-S v THIMM Packaging Systems .....	52
3.3.1	Sdílené hodnoty.....	52
3.3.2	Dovednosti zaměstnanců.....	60
3.3.3	Personál .....	62
3.3.4	Styl řízení .....	64
3.4	Shrnutí analytické části.....	66

4	Návrhy na změny a jejich implementace .....	68
4.1	Sdílené hodnoty .....	68
4.1.1	Stres .....	68
4.1.2	Rutina .....	69
4.1.3	Hodnocení kvality .....	70
4.1.4	Změna motivačního plánu .....	70
4.1.5	Oddělení kvality .....	71
4.2	Dovednosti zaměstnanců .....	72
4.2.1	Zákonná školení .....	72
4.2.2	Periodická školení .....	73
4.2.3	Školení měkkých dovedností .....	74
4.2.4	Odborná školení .....	75
4.3	Personál .....	76
4.3.1	Role personalisty .....	76
4.3.2	Spojení s úřady České republiky .....	77
4.3.3	Spojení se SŠ a VŠ .....	77
4.3.4	Motivace zaměstnanců .....	77
4.4	Styl řízení .....	79
5	Závěr .....	82
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam zkratk .....	86
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	87
	Seznam příloh .....	88

## 1 Úvod

Žijeme v době globalizace a tvrdého konkurenčního boje na tuzemských i zahraničních trzích, kde se důležitým faktorem stává odlišení se od konkurence. Tržní ekonomika umožňuje nakupovat firmám jak různorodou výrobní technologii, tak pracovní sílu. Globální trh nabízí nepřehledné množství otevřených možností pro malé i střední firmy, a právě technologie a pracovní síla jsou zásadními faktory, které určují budoucnost organizace působící na trhu. Co se ovšem stane za předpokladu, že jsou technologie v odvětví stejné, nebo velmi podobné? Osud organizace poté zůstává pouze na zaměstnanecké základně a teprve její schopnosti ukážou, zda je firma schopna trvale přežít, nebo zanikne jako mnoho předchůdců.

Jedním z odvětví se stejnou, nebo velmi podobnou technologií výroby napříč producenty je obalový průmysl, konkrétně zpracování papíru. Obalový papírenský průmysl je stabilním odvětvím a jeho vznik je datován k roku 1871, kdy se začala vlnitá lepenka využívat jako ochrana proti poškození produktu. Za roky vývoje se ovšem v odvětví mnoho na první pohled viditelných změn neodehrálo. Jsou zde sice obrovské pokroky v rozvoji a výzkumu papíru jako suroviny, ale na druhou stranu zde není mnoho možností, jak odlišně materiál zpracovat. Papír se vyrábí v papírnách s identickým výrobním zařízením, zpracovává se na velmi podobných zařízeních, jejichž hodnota se většinou liší od země původu a výsledný obal je tedy možné nakoupit u jakéhokoli dodavatele. Takto jednoduché to samozřejmě není, ale principiálně se dá říci, že větší výrobci papírových krabic jsou na srovnatelné úrovni co se kvality a způsobu zpracování týče. Je tedy otázkou, jakým způsobem se společnosti drží na trhu a jak dosahují růstu. Lokální trhy jsou omezené. Pokud chce společnost růst, je nezbytné, aby se její prodeje zvyšovaly. Jak toho ale dosáhne na onom stále stejně velkém lokálním trhu? Faktorem, který výrazně ovlivňuje prodeje v tomto odvětví, jsou lidé a jejich vlastnosti. Dá se říci, že společnosti dosahují požadovaných výsledků prostřednictvím managementu a dobré zaměstnanecké základny. Je ovšem otázkou, zda jde tyto vlastnosti zlepšit a posílit tak konkurenceschopnost firmy. Existuje množství teoretických pramenů, které se zabývají touto problematikou ve vztahu se strategií firmy. Jednou z oblastí zabývajících se řízením firmy a zaměstnanecké základny je zkoumání měkkých faktorů řízení podniku. Právě měkké faktory mohou být zásadním rozdílem mezi společnostmi s podobnými výchozími podmínkami, protože měkké faktory vycházejí v první řadě ze zaměstnanců organizace. Lze tedy říci, že díky nim může společnost podporovat svůj růst a rozvoj ke spokojenosti svých vlastníků.



Tématika měkkých faktorů řízení firmy je v dnešní době velice diskutované téma a mnoho velkých korporací dává otevřeně najevo svou politiku zaměřenou na lidské zdroje. Obecně by se dalo říci, že spokojení a dobře motivovaní pracovníci přinášejí společnosti více pozitiv a firmy, které se v moderním světě zaměřují na velmi sofistikované systémy řízení s vysokou integrací logistických a kvalitativních prvků jsou čím dál více otevřené tomuto tématu. Diplomová práce je tedy zaměřená na výše uvedené téma měkkých faktorů a jejich vliv na podnikovou strategii.

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou podobu měkkých prvků v níže uvedené společnosti a vazbu těchto prvků na současnou strategii. Výstupem jsou návrhy a náměty ke zlepšení v jednotlivých oblastech měkkých faktorů z oblasti měkkých prvků řízení, neboť tyto prvky ovlivňují chod celé organizace, její postavení na trhu a plnění podnikových cílů. Předmětem analýzy je společnost THIMM Packaging Systems s konkrétním závodem v Chotětově, která je součástí nadnárodní skupiny THIMM Group. Vzhledem k transparentnosti informací ohledně skupiny THIMM bylo možné použít reálné výstupy jak z finančních, tak interních dokumentů.

## **2 Strategie podniku a měkké prvky řízení**

Následující kapitola pojednává o vymezení základních pojmů a slouží jako báze teoretického rámce diplomové práce. Níže uvedené kapitoly také obsahují popis metody 7-S, která byla poprvé použita konzultanty Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem pracujícími pro společnost McKinsey.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy týkající se strategie a strategického řízení.

#### **2.1.1 Strategie**

V každé literární publikaci je možné nalézt různé výklady pojmu strategie. Autoři se snaží vyjádřit různé perspektivy, ze kterých je možné pojem definovat. Již z prvního pohledu je zřejmé, že slovo strategie je výrazem cizího původu. Jirásek (2002) ji dle historie řadí již do dob vojenských. Ve starořečtině slovo „stratégiá“ znamenalo vojevůdcovské umění, které vyjadřovalo schopnosti, které umí vojenský předák tzv. „stratégos“. Předákovi bylo svěřeno právě vedení války. Do odborné konverzace se tedy dostalo vojáky, kteří jej převzali z antiky. Kořen slova obsahuje výraz „stratagem“, což znamená v překladu vynalézavý trik, nebo nějaký nečekaný zlom události, nastraženou léčku, pas či úskok. Již v minulosti toto slovo představovalo zásadní rozdíl, i když rozdíly ve výstroji vojáka nebyly tak velké.

Obecně lze říci, že strategie je trajektorie, nebo nějaká cesta směřující k předem určeným cílům, pomocí které se management podniku snaží udržet pozici na trhu a řídí skladbu všech svých činností. V dávných dobách se strategie užívala při plánování a vymezení směru vojenských akcí. Až někdy na počátku šedesátých let se začala objevovat a využívat v organizacích.

Tradiční definice chápe strategii jako nějaký dokument, spis, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Objevují se kritici této tradiční definice, kteří tvrdí, že tento plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých výsledků. Proto moderní definice bere strategii jako připravenost podniku na budoucnost (Jirásek, 2002). Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých dílčích strategických operací, rozmístění

podnikových zdrojů nezbytných pro splnění předmětných cílů. Strategie musí vycházet z potřeb podniku a svým způsobem přihlíží ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reaguje na změny v okolí podniku.

V dnešním konkurenčním světě nabývá strategie na významu. Jelikož právě strategie hraje klíčovou roli v globálních a neúprosných bojích velkých podniků na světových trzích. Světoví hráči proto kladou velký důraz na význam strategického rozhodnutí (Jirásek, 2002). Uváženě zvolená strategie může totiž znamenat rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným podnikem v jakémkoliv měřítku. Totéž platí i pro malé živnostníky. Strategie se tak stává tzv. uměním triku.

### **Formulace podnikové vize, mise, cíle**

Mallya (2007) značí **vizi** jako nějaký mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo podniku, ale také jako odraz budoucnosti, který má být pro členy natolik pozitivní, aby je motivoval. Musí být dostatečně srozumitelný pro všechny účastníky. Udává dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Fungující vize jsou jasné k pochopení a jsou snadno implementovány každým, kdo je o to požádán. Z důvodu nutné potřeby by měl být každý aspekt vize prosazen pomocí společných problémů, cílů a očekávání. Nutné je, aby vize provokovala zaměstnance k jejich účasti, a ne jen k pasivnímu a negativnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti.

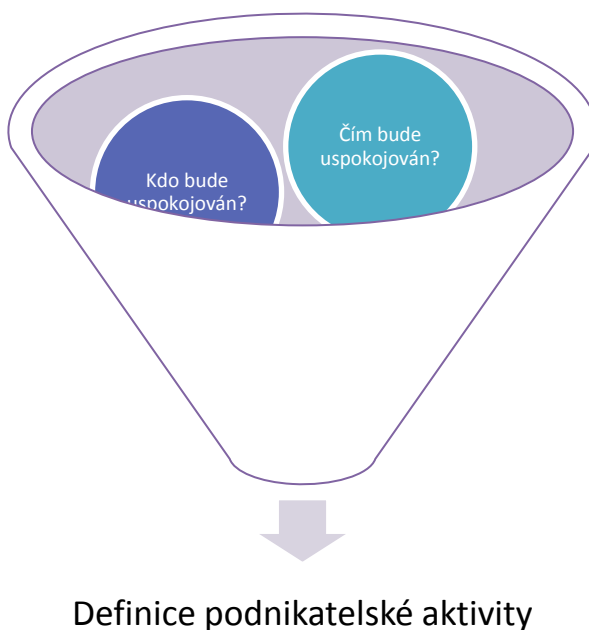
### **Vize**

Každý vlastník firmy by měl mít pro svůj podnik **vizi**. V současnosti existuje mnoho firem a organizací, které potřebují vizi, ale jen malý počet jich má. Na druhou stranu, podniky, které si myslí, že vizi mají, ji kolikrát ve skutečnosti nemají. Podniky, které chtějí být schopny řešit problémy, na které při provozování své činnosti narazí, potřebují jasnou vizi. Prvním krokem tak je nalezení bariér a formulace kroků sloužících k jejich odstranění. Zvolené řešení nebude nikdy pro každou překážku jednoznačné, neboť vždy existuje více variant, kterými se dají bariéry odstranit. Pokud podnik uvažuje o změně svých podnikových a obchodních aktivit, bude jeho úspěch či případný neúspěch záležet na efektivnosti a síle dané vize (Mallya, 2007).

## Mise

Misi můžeme vysvětlit jako způsob, jakým lze dosáhnout tzv. zhmotnělé vize. Mise se zabývá současnými podnikovými aktivitami (současný produkt a služby, kterými podnik uspokojuje potřeby zákazníků, technické a obchodní dovednosti podniku). Podnik si musí odpovědět na otázku, kdo je a co dělá? Mise také obsahuje kodex chování celého podniku, který vede k naplnění stanovené vize, ale také slouží ke stimulaci pracovníků. Mise udává jasný směr podniku, kterým se má ubírat, což hraje velmi důležitou roli především při vzniku nejasných situací, kdy je těžké se na některé věci soustředit (Mallya, 2007).

Dedouchová (2001) říká, že organizace s jednou podnikatelskou aktivitou je analyzována ve třech rovinách viz Obrázek 2-1.



**Obrázek 2-1 Abellova síť pro definici podnikatelské aktivity**

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy (Dedouchová, 2001)

## **Strategické cíle**

Na vizi a misi podniku musí navazovat strategické cíle. Pomocí strategických cílů podnik charakterizuje určité stavy, kterých chce dosáhnout realizováním svých aktivit a současně vyznačuje, jaké konkurenční pozice by se svými výrobky či službami chtěl na trhu dosáhnout. Cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocným nástrojem při vytváření strategie. Každý podnik má svůj specifický cíl, některé se snaží neustále zvyšovat zisk, některé kladou důraz na kvalitu produktů a služeb, případně zvyšování hodnoty pro zákazníka, apod. Podnik většinou sleduje více cílů najednou. Cíle mohou mít různou podobu, ale Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučují, aby došlo k vymezení jejich vlastností dle metody SMART. Metoda SMART je soubor norem, které napomáhají podniku efektivně definovat okruh či cíl strategického plánování. Cíle by měly být SMART.

### **SMART cíle:**

- S (stimulating) - stimulují k dosažení co nejlepších výsledků,
- M (measurable) - musí být měřitelné,
- A (acceptable) - musí být přijatelné pro ty, kteří je budou plnit,
- R (realistic) - musí být reálné,
- T (timed) – musí být určené v čase.

Metoda SMART se nepoužívá pouze při strategickém plánování, ale slouží také k řízení výkonnosti. Cíle jsou ale určité požadavky, které by daný zaměstnanec měl splnit.

## **Strategie a konkurenční výhoda**

Výsledkem dobré strategie by měla být konkurenční výhoda. Potřeba firmy odlišit se nějakým způsobem od svého okolí je základním prvkem konkurence v tržním hospodářství. Pomocí konkurenčního boje se snaží dosáhnout prosperity, uskutečňuje své cíle a zájmy. Podnik se snaží pomocí strategie nalézt, vytvořit a udržet konkurenční výhodu nad ostatními podniky. V současnosti na mnoha trzích výrobků a služeb panuje silná konkurence, proto podniku nestačí jen prostá realizace své činnosti, ale snaží se o dosažení výhody a také o získání náskoku před ostatními. Náskok se snaží dlouhodobě udržet. Základem úspěchu podniku je tak správně zvolená strategie, která vychází z výše definované vize, mise a strategických cílů. Strategii ale ovlivňují vnitřní a vnější vlivy, jak je znázorněné na Obrázku 2-2.



Obrázek 2-2 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj: Dedouchová, 2001

Dedouchová (2001) tvrdí, že podnik může své konkurenty přemoci, jen pokud si vytvoří konkurenční výhodu a trvale ji udržuje. Musí uspokojovat potřeby svých zákazníků s vyšší hodnotou, anebo vyšší hodnotou s nižšími náklady. Právě vyšší hodnota umožňuje podniku udávat produkt za vyšší ceny, než jsou průměrné. Většinou všechny rozdíly v konkurenčním boji plynou z nákladové výhody anebo z diferenciací výhody, která zahrnuje volbu správné aktivity a způsob jejího uskutečnění. Činnosti tak tvoří základní jednotky konkurenční výhody podniku. Porter (2008) uvádí, že celková výhoda či nevýhoda je výsledkem soustavy všech podnikových aktivit, ne jen několika z nich.

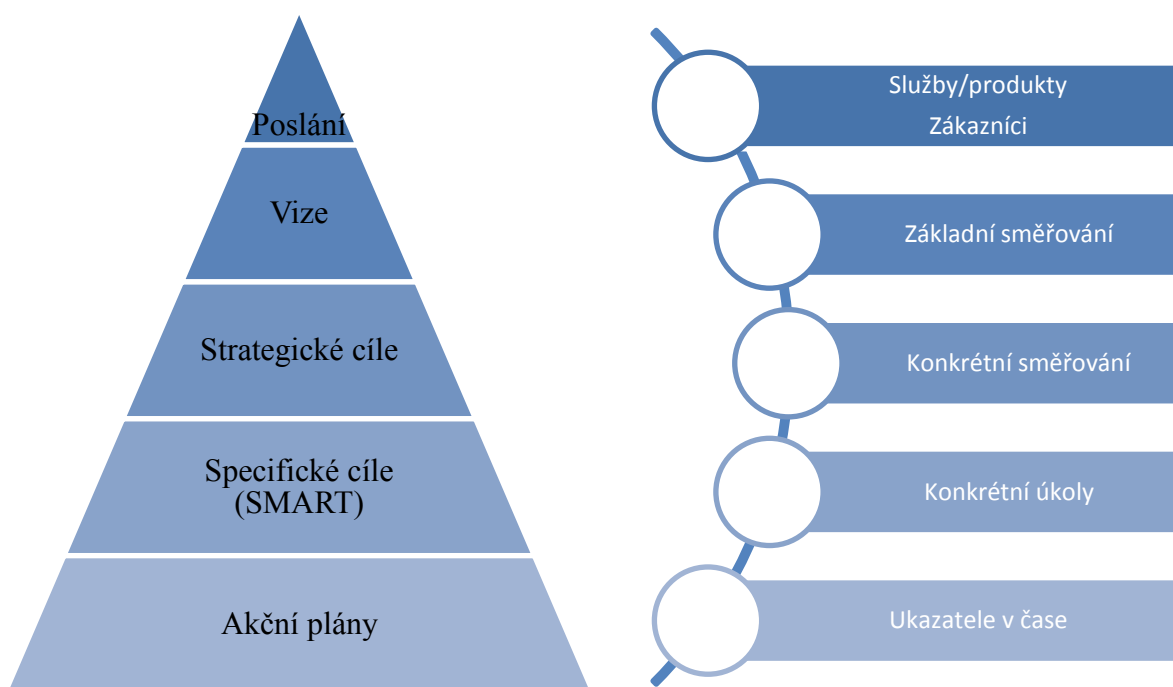
### 2.1.2 Strategické myšlení

Sedláčková (2006) definuje strategické řízení jako soubor aktivit, který má za úkol formulovat další rozvojové směry společnosti. Jedná se o složitý proces, jehož výstupem je dosažení shody mezi cíli podniku a jeho zdroji a mezi neustále se měnícími tržními podmínkami. Proces zahrnuje vedle tvorby také realizaci zvolených strategií. Snaží se dosáhnout celkové prosperity podniku. Význam strategického řízení roste přímo úměrně v závislosti na velikosti organizace, na velikosti a síle konkurenčních firem. Je uplatňováno při plánování a rozhodování o budoucím směru. Lze tvrdit, že strategické řízení je umístěno na samotném vrcholu pyramidy. Patří mezi hlavní úkoly vrcholového managementu. Nutností je upozornit na to, že strategické myšlení není běžnou vlastností populace. Je třeba se v daném směru vzdělávat. Myšlení je pouze pomocný prostředek, který nenahrazuje tvůrčí schopnosti jedince. Proto je pro člověka nutné pochopit základní principy tohoto myšlení, které popisuje Mallya (2007). Principů je celkově osm:

1. *Princip variantnosti* – tento princip lze vysvětlit jako situaci, která se může objevit ve strategickém období a u které neznáme všechny působící faktory. Skutečnost nás staví do pozice, kdy musíme vytvořit několik variant strategie. Měly by být navrženy takovým způsobem, aby podnik v případě potřeby mohl přecházet z jedné varianty do druhé. To má zajistit pružnost strategie, která je ve strategickém myšlení velmi důležitá.
2. *Princip permanentnosti* – je úzce spjat s principem variantnosti. Úsilí na strategii je nekončící, tzn., že je nutné pozorovat, zda reálný stav odpovídá předpokladům. V případě neshody je nezbytné rozhodnout, jak předmětné zjištění ovlivní strategii a určit další kroky.
3. *Princip celosvětového systémového přístupu* – říká, že management společnosti při utváření strategie musí brát v potaz propojenost celého světa, tzn. nebrat jen znalosti z domácího okolí, ale také znalosti celosvětové.
4. *Princip tvůrčího přístupu* – je důležitý pro to, aby se podnik na dnešním konkurenčním trhu prosadil a to tím způsobem, že přináší na trh něco nového, inovativního. V principu je taktéž obsažena podpora a rozvoj zaměstnanců, kteří právě toto tvůrčí myšlení mají. Tyto zaměstnance je nutné náležitě odměňovat.
5. *Princip interdisciplinarity* - říká, že má podnik využívat všech vědních oborů při vytváření strategie, včetně různých metod a poznatků.
6. *Princip vědomí práce s rizikem* - vysvětluje, že každé strategické konání není nikdy stoprocentně zaručeno. Manažer musí vědět, že ne každé strategické rozhodnutí bude správné, musí umět přijmout riziko a snažit se ho snížit například vypracováním více variant rozhodnutí a sebevzděláváním.
7. V *principu koncentrace zdrojů* je řečeno, že podnik by neměl rozptýlit své zdroje na velké množství strategických cílů. Úspěšným se většinou stává ten podnik, který na menší množství cílů koncentruje své zdroje.
8. *Princip vědomí práce s časem* - je spjat se zkracováním času výroby, výzkumu apod., což vede k úspěšné strategii. Nejen v tomto principu nalezneme tvrzení, že čas znamená více než peníze. Důležité je také správné načasování využití finančních prostředků společnosti.

### 2.1.3 Proces strategického řízení

Jak uvádí Doz (2011), je v úvodu kapitoly nutné definovat strategické řízení. Jedná se o oblast řízení, která je zaměřena na dlouhodobé plánování a udávání směru podniku. Strategické řízení v podniku má za úkol zajistit, aby se úkony v podniku neděly náhodně, ale dle předem naplánovaných dlouhodobých záměrů. Pomocí strategického řízení přenáší vlastníci firem na management organizace své požadavky. Zuzák (2011) řadí tuto činnost mezi nejvyšší a klíčovou manažerskou aktivitu, kde dochází ke střetu všech manažerských funkcí. Tvrdí, že je to jeden z klíčových pilířů řízení podniku a základ celkového řízení každého podniku. Stanovuje předpisy a řády fungování podniku, jeho priority a směr, kterým se udává a kterým se v blízké budoucnosti chce organizace ubírat. Proces může být obecně rozdělen do čtyř základních fází, které se stále opakují. Obecně bývá v podnikové teorii označován jako strategický cyklus viz Obrázek 2-3.



Obrázek 2-3 Strategický cyklus

Zdroj: vlastní zpracování dle Corset Framework, 2010

Kroky strategického řízení jsou následující:

1. *Formulace strategie* – zohlednění mise organizace, její vize a strategické cíle,
2. *Plánování strategie* - tvorba strategického plánu a harmonogramu realizace,



3. *Realizace strategie* - alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů,
4. *Kontrola plnění strategie, monitoring současného stavu a vyhodnocování strategie* – po následném pozorování a vyhodnocení může dojít k případné aktualizaci strategie.

Je velmi důležité si uvědomit, že v tomto pojmu se neskrývá pouze stanovení dlouhodobých cílů podniku, ale strategické řízení je nutné chápat jako komplexní manažerskou disciplínu. Nadsazeně můžeme tvrdit, že strategické řízení je věda, druh umění a dovednosti, kterou je jedinec schopen naformulovat, komplexně rozhodovat a následně plnit všechny úkoly, které umožní podniku dosáhnout stanovených záměrů. Také určení mise podniku, vize a jeho cíle je součástí strategického řízení. V rámci činností jsou dále navrženy různé politiky, plány, programy, projekty a různá opatření, které vedou podnik k dosažení cílů. Podnik, který dobře zvládá své strategické řízení, musí mít nastavený časový harmonogram, který ukazuje, kdy a kterých cílů má být dosaženo. Také musí existovat způsoby, jak změřit dané cíle a vyhodnotit, zda bylo cílů dosaženo.

## **2.2 Strategická analýza**

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“* Sedláčková (2006).

Strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu podniku. Obecně tedy hledá spojitost podniku s jeho okolím a definuje jejich vzájemný vztah. Analýza se využívá při tvorbě podnikatelské strategie.

Mezi nejčastěji využívanou analýzu makrookolí patří analýza PEST, u mikrookolí například Porterův model pěti konkurenčních sil a k interní analýze silných a slabých stránek firmy se například využívá benchmarking. Mezi metody, které v sobě zahrnují interní i externí analýzu, patří například SWOT analýza.

### **Měření podnikové strategie**

Truneček (2014) ve své publikaci formuluje základní myšlenku měření podnikové strategie tézí, z níž vyplývá, že co nelze změřit, nelze ani řídit. Způsob, jakým je měření prováděno, velmi markantně působí na chování jedinců uvnitř organizace i mimo ni. Za předpokladu, že moderní podniky chtějí v dnešní rychle se měnící době udržet na trhu

a růst, je nezbytné využívat adekvátní systémy jak pro řízení, tak měření. V případě prosperity lze firmu rozčlenit na dva základní segmenty, kterými jsou tvrdé a měkké faktory. Z hlediska měřitelnosti jsou na tom tvrdé faktory poměrně dobře, především protože je možné je převést na peněžní vyjádření nebo další dodatečné jednotky fyzické povahy. Jako zástupce tvrdých faktorů lze uvést například organizační strukturu, tvorbu firemní strategie, systémy plánování, operativní řízení a kontrola, pravidla odměňování apod.

Naproti tvrdým faktorům stojí faktory měkké, které z jejich povahy tak snadno měřit nelze. V případě měkkých faktorů se totiž jedná o záležitosti týkající se převážně nehmotných a intelektuálních aktiv. Konkrétně se tyto faktory vyskytují v následujících podobách: loajalita zaměstnanců a zákazníků, zkušenost zaměstnanecké základny a jejich pozitivní motivace, podnikový systém a jeho kontinuální povaha, sofistikovaně propracované pracovní systémy organizace apod. Tyto nehmotné záležitosti nelze kvantifikovat dle obligátních měřítek a je nezbytné, aby si každá organizace sestavila vlastní postup hodnocení a škálu priorit pro tyto faktory prosperity. Důležitost měkkých faktorů můžeme pozorovat i v praxi, kdy je na trhu poměrně nelehkým úkolem získat a dlouhodobě udržet konkurenční výhodu v podobě např. nové technologie. Získání konkurenční výhody lze tedy provést skrze měkké faktory, mnohdy i s nižšími náklady na realizaci oproti investici do nového výrobního zařízení. Na první pohled lze dnes pozorovat zaměření moderních společností na své zaměstnance, protože tyto společnosti spatřují největší potenciál v lidském faktoru, který je nevyčerpatelným zdrojem know-how.

Z výše uvedené části tedy vyplývá základní rozdělení na tvrdé a měkké faktory ovlivňující prosperitu podniku. Faktem je, že tvrdými faktory se zabývá drtivá většina moderních podniků, převážně z důvodu jejich převoditelnosti na finanční jednotky, které jsou viditelné, prokazatelné, měřitelné. V návaznosti na dnešní turbulentní prostředí je otázka nákladů a jejich snižování velmi diskutovaným tématem. Otázka měkkých faktorů je diskutována ovšem méně, především z důvodu nelehké interpretace výsledků. Kombinaci obou faktorů můžeme pozorovat ve všech podnicích skrze odvětví či portfolio produktů a cílovou skupinu zákazníků. S rozdělením tvrdých a měkkých faktorů řízení pracuje přístup 7-S. Vzhledem k tomu, že praktická část práce je věnována právě přístupu 7-S, je její detailnější rozbor proveden v následující kapitole.

## 2.3 Přístup 7-S

Jak již zmiňuje úvod do této kapitoly, rámec 7-S byl použit poradenskou firmou McKinsey a to konkrétně Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem. Rámec 7-S firmy McKinsey byl původně vyvinut jako způsob myšlení, jak více obecně a efektivně organizovat společnost. Spíše než přemýšlet v termínech implementace strategie jako věci strategie a struktury, musí člověk přemýšlet komplexně o strategii a prvcích, které jsou s ní provázány a jak tyto prvky fungují. Níže jsou uvedeny prvky 7-S, které uvádí Have (2003):

- sdílené hodnoty (Shared values),
- strategie (Strategy),
- struktura (Structure),
- systémy (System),
- dovednosti (Skills),
- personál (Staff),
- styl (Style).

Výše uvedené prvky lze rozčlenit do základních skupin uvedených v úvodu kapitoly, tedy tvrdé a měkké faktory. Metoda je ovšem zaměřena na měkké prvky a zdůrazňuje jejich důležitost v organizaci a odpovídá na otázky, co se stane, když se tyto prvky zanedbávají a není jim věnována dostatečná pozornost. Tvrdé faktory jsou v tomto případě **strategie, struktura a systém**. Měkké faktory jsou zbývající potom další čtyři ze sedmi a to konkrétně **sdílené hodnoty, dovednosti, personál a styl**. Dalším krokem teoretické báze je definice jednotlivých faktorů metody 7-S.

### 2.3.1 Tvrdé faktory metody 7-S

Následující pasáž je věnována teoretickému vymezení tvrdých faktorů dle metodiky poradenské společnosti McKinsey dle publikace Singh (2013).

**Strategie (Strategy)** je jakýmsi dlouhodobým rámcem, který zahrnuje cíle společnosti s nejvyšší prioritou. Její nevhodná komunikace vede ke konfliktům a zkresluje obraz organizace. Je velmi důležité strategii korektně komunikovat, jednak z hlediska řešení konfliktů a dále jako udržitelnou konkurenční výhodu. Strategie je měnícím se prvkem v organizaci, který má možnost přizpůsobit se aktuálním podmínkám na trhu. Do oblasti strategie tedy spadají otázky jako vazba na ekologii, vliv změny strategie na chování zákazníka, či otázka konkurence a jejího tlaku.

**Struktura (Structure)** pochází z latinského *struere*, skládat a je vyjádřením vnitřního uspořádání subjektu. V případě společnosti se jedná například o organizační schéma, které obsahuje popis jednotlivých kompetencí zaměstnanců. Na strukturu může být také nahlíženo v podobě vztahů s externími subjekty, jakou jsou dodavatelské sítě, zákazníci, konkurence apod. Struktura tedy řeší otázky hierarchie firmy, koordinaci jednotlivých částí firmy, zapojení zaměstnanecké základny.

**Systém (System)** vyjadřuje uspořádaný celek, soustavu množiny prvků a vztahů mezi nimi. Znázorňuje ve společnosti interní procesy a komunikaci mezi danými částmi. Je velmi důležité pochopit, jak jsou významné a nezbytné pro plynulost toku informací. Systém spadá do oblasti managementu v podobě kontroly a nastavení procesů, kontroly výroby, zajištění míry integrity zaměstnanců s podnikovými cíli apod.

### 2.3.2 Měkké faktory metody 7-S

Část měkkých faktorů se zabývá zbývajících čtyřmi činiteli.

**Sdílené hodnoty (Shared values)** jsou oblastí, která konsoliduje veškerou firemní etiku a podnikovou kulturu. Tento faktor je velmi často považován za *nadřazený cíl*. Víra v systém a postoj ke komunikaci je jádrem pro další elementy. Pojem sdílené hodnoty řeší otázky společnosti v oblasti základních hodnot, firemní kultury, úrovně základních hodnot a v nastavení firemní kultury, a zda mají zaměstnanci povědomí ohledně fungování organizace, jejich základních cílů apod.

**Dovednosti (Skills)** jsou vyjádřením kvalitativní hodnoty znalostí a know-how. Samozřejmě jsou dovednosti vztaženy na jednotlivé úrovně řízení ve firmě. Pomocí schopností v kladném slova smyslu dokážeme zúročit některé ze základních prvků ovlivňující vývoj společnosti, jako je například vedení a motivace zaměstnanců, nebo odbornost na danou problematiku. Z toku informací může komunikace proudit hladce v případě, že personál má ty správné dovednosti.

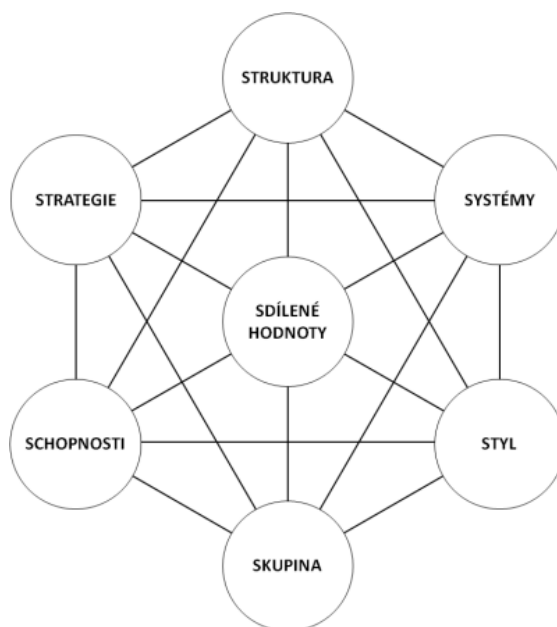
**Personál (Staff)** - lidský potenciál je jedním z nejvíce ceněných zdrojů v organizaci. Firma může mít silnou kapitálovou základnu, perfektní strojové vybavení, ale v případě, že nemá schopné zaměstnance, nemůže tento potenciál plně využít. Podíl zaměstnanců na plnění podnikových cílů je zásadní a díky pravomocem přiděleným ke každé pozici, jsou schopni ovlivnit jak současnou tak budoucí podobu firmy. Personál je v neposlední řadě zodpovědný za tok informací. Tento faktor by měl být samozřejmě zohledňován již při

náboru pracovníků do firmy ze strany personálního oddělení. Přístup 7-S v tomto případě řeší otázky specializace zaměstnanců, konkrétně její úrovně, dále dostatečností pracovních pozic pro kontinuální chod firmy. Úkolem personálního managementu je také způsob výběru kandidátů na pracovní místa a metody vzdělávání těch lidí. Nedílnou částí je samozřejmě motivace, bez které by žádná organizace nemohla fungovat správně. Pouze správně motivovaný personál dokáže vést organizaci ke stanoveným cílům.

**Styl (Style)** je v tomto případě spatřován v managementu a řízení společnosti. Management je totiž zodpovědný za podporu kultury a otevřenou komunikaci. Tato část odpovídá na otázky efektivity společnosti. Management zkoumá pohled nadřízených na podřízené, zákazníky a jejich vazbu na prostředí firmy. Dále je předmětem zkoumání oblast samostatnosti pracovníků a buněk organizace, které mají fungovat nezávisle, nebo dle stanovených korektních cílů, což bývá mnohdy nelehkým úkolem vedení firmy.

### 2.3.3 Provázanost faktorů metody 7-S

V rámci výše zmíněné části jsou teoreticky vymezeny tvrdé a měkké faktory metodiky 7-S. Část, která je neméně podstatná, je vazba jednotlivých faktorů. Podobně jako je tomu například v Balanced Scorecard od autorů Nortona a Kaplana (1996) existuje i v metodě 7-S grafické znázornění vazeb, které je znázorněno na obrázku 2.4.



Obrázek 2-4 Model 7-S

Zdroj: zpracováno dle Mallya (2007, str. 73).

Z grafického vyobrazení výše je zřejmá vzájemná vazba jednotlivých faktorů. V podstatě se dá říci, že všechno souvisí se vším. Poradenská firma McKinsey si stojí za názorem, že je model univerzální. Jeho použití se vztahuje jak na malé, tak i na velké podniky a jeho pomocí se dají nalézt odpovědi na většinu problémů, které zkoumaná organizace má.

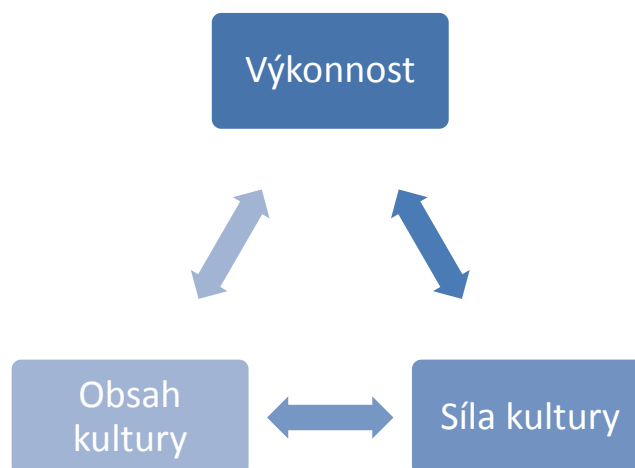
Výše uvedená kapitola vymezuje základní rámec metodiky 7-S, která je rozdělena do dvou částí, konkrétně tvrdých a měkkých faktorů. Každý z faktorů je tedy přiřazen do dané podskupiny a teoreticky rozveden. Součástí metodiky 7-S je také grafické znázornění všech faktorů a vazeb mezi nimi.

## **2.4 Měkké prvky řízení**

Praktická část práce je zaměřena na analýzu měkkých prvků podniku s cílem jejich posílení a zvýšení. Z tohoto důvodu je těmto prvkům věnována pozornost v následujících kapitolách.

### **2.4.1 Sdílené hodnoty**

Jelikož se jedná v přístupu 7-S o tzv. nadřazený cíl, je na něj kladen největší důraz. Již na počátku osmdesátých let byl zkoumán vliv podnikové kultury na výkonnost podniku. Lukášová (2010) jmenuje autory, kteří se zabývali vztahem podnikové kultury a výkonnosti. Pomocí výzkumu v úspěšných podnicích se hledaly společné znaky, u kterých se podařilo specifikovat a prokázat jejich pozitivní vliv na výkonnost celého podniku. V minulých letech prorazili výzkumníci Silverzweig a Allen (1976), kteří provedli celkem 8 studií. Výstupem těchto studií bylo, že mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku existuje velmi úzký vztah. Mezi další autory, kteří se touto oblastí zabývali, patří např. Peters a Waterman, Rousseau, Calori a Sarnin. Vzhledem k tomu, že výzkumy probíhaly pouze na úspěšných podnicích a neexistovaly výzkumy slabších podniků, postupně tento fakt ubíral na věrohodnosti, neboť dříve prosperující a efektivní organizace se stávaly neúspěšnými. Další výzkumy byly prováděny výrazně systematictější způsobem. Z Obrázku 2-5 je patrné, že nejvýznamnějšími vlivy, působící na výkonnost podniku, jsou síla a obsah organizační kultury a vzájemná kombinace dalších faktorů souvisejících s těmito dvěma vlivy.



**Obrázek 2-5 Vztah mezi vlivy podnikové kultury a výkonností podniku**

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Lukášová (2004)

Bedrnová (2002) upozorňuje na silnou kulturu, která přináší podniku výhody a nevýhody. Mezi výhody podniku řadí například budování souladu mezi vnímáním a myšlením pracovníků, díky kterému je usnadněna podniková komunikace a zmírňovány či úplně odstraněny střety zájmu a následné konflikty uvnitř podniku. Díky sdílení společných hodnot a cílů usměrňuje silná kultura chování svých zaměstnanců. Klady jsou vyjmenovány z pohledu podniku. Ale silná kultura je přínosná i jednotlivcům a může ovlivňovat jejich produktivitu. V rámci kultury podniku jsou zaměstnancům zprostředkovány normy a vzorce chování, například při zavedení kodexu chování. Tímto způsobem lze zaměstnancům pomoci se zmírněním pocitu nejistoty při řešení konkrétních situací. Sdílením hodnot a norem se navyšuje emocionální pohoda a celková spokojenost zaměstnanců. Existují ale také nevýhody silné organizační kultury, a to především z pohledu svázanosti podniku s minulými zkušenostmi. Následně situace vede k uzavřenosti a nepřijímání signálu z okolí. V krajních případech může silná kultura vysílat signály arogance a zahleděnosti do sebe, a to může zapříčinit poškození ekonomické výkonnosti podniku. Silná kultura je také úzce spojena s negativním postojem vůči změnám v organizaci.

Organická povaha organizační kultury a její složitý mechanismus značně ztěžuje její objektivní měření a identifikaci. Pokud manažer potřebuje pochopit obsah kultury organizace k tomu, aby mohl provést důležité manažerské rozhodnutí, pak tato subjektivní informace nemůže být chápána jako dostačující a spolehlivá. K tomu, aby byla přesná,

musí být provedena diagnóza organizační kultury pomocí jasné metodiky. Návaznost tohoto měkkého faktoru na strategii se projevuje již v rané fázi, a to při vytváření strategie. Tvůrci strategie mohou pomocí analýzy zjistit, jaké přednosti má kultura v podniku ve vztahu k určitým druhům strategie a jaká jsou omezení implementovatelnosti uvažovaných alternativ. Můžou tak identifikovat kulturní potenciál, ale také kulturní rizika jednotlivých alternativ. Důležitou úlohu hraje analýza kultury také při rozhodování o zavádění organizačních změn či rozhodování o zavedení jiných metod řízení. Pokud mají být inovace v těchto směrech úspěšné, je nutné, aby s nimi byl obsah kultury podniku v souladu. Při zavádění organizační změny (například implementace systému řízení kvality, reengineering apod), bývají tyto aplikace neúspěšné, protože nedokázaly překonat překážky v podobě sdílených hodnot a norem chování. Pokud se zjistí, že obsah kultury může být překážkou, je třeba zvolit jiné alternativy, které budou více kulturně kompatibilní. Jsou-li kulturní faktory opomíjeny, může se podnik dostat do problémů nebo zbytečně vynakládat finanční prostředky na zavádění metod, pro jejichž působení nejsou vytvořeny podmínky (Lukášová, 2010).

Úkolem analýzy je především identifikovat problémové oblasti, příležitosti a hrozby a vytvořit plán činností, které napomůžou zlepšení a zefektivnění stávající strategie podniku. Analýzu lze rozdělit na dva typy – audit interní a externí. Externí audit provádí vnější subjekty, které ověřují dodržování legislativních pravidel a standardů v organizaci. Interní audit realizuje specializovaný personál ve vlastním podniku. Je kontrolním a informačním nástrojem, který mapuje všechny procesy v podniku a operace napříč celou organizací.

Naprostá většina autorů se shoduje na názoru, že pro analýzu kultury je vhodné použít kvantitativní i kvalitativní metody. Vstupem analýz jsou informace shromážděné pomocí těchto metod. To je ale závislé na účelu výzkumu. Je nutné, aby data byla správná a srozumitelná. Hodnotitel dat musí být pečlivě vybrán. Musí pak hodnotit objektivním a nezaujatým pohledem.

### **Kvalitativní metody**

Postup kvalitativních metod vychází se sběru informací o daném jevu, a to ne jen z podnikového pohledu, ale také z pohledu zaměstnanců společnosti. Úkolem je odhalení významu zkoumaných dat a následně jejich pochopení. Výhodou zkoumání pomocí těchto metod je široký obsah získaných informací a také možnost poskytnutí obrazu podnikové



kultury i těm, kteří v ní nevystupují. Nevýhody kvalitativních metod lze spatřovat v náročnosti získávání, zpracovávání a následném interpretování informací. Z hlediska finančních nákladů je tato metoda náročná, protože jí musí pracovníci věnovat velké úsilí a čas. Šigut (2004) tvrdí, že metody je vhodné používat, pokud podnik chce porozumět hlavně specifikům vlastní podnikové kultury, nebo pokud chce nadefinovat obsah kultury. Obecně se využívají tyto kvalitativní metody:

1. *pozorování* – lze jej označit jako základní pilíř jakékoliv výzkumné metody. Jedná se o záměrné a plánované sledování určitých jevů a situací. Výsledkem pozorování je popis skutečnosti a následně její vysvětlení. Metoda je velmi náročná na vnímavost pozorovatele, jelikož ten musí mít obsáhlé znalosti a zkušenosti, aby byl schopen zaznamenat vše podstatné při zkoumání daného cíle. Pozorování může být zúčastněné (pozorovatel je součástí daného podniku a přímo se podílí na organizačním dění nebo nezúčastněné (pozorovatel není součástí společnosti a pouze do dění dochází). Předmětem pozorování jsou veškeré projevy podnikové kultury,
2. *individuální rozhovor* – spíše se setkáváme s anglickým názvem Interview. Při této technice dochází ke sběru informací od zkoumaných osob (tzv. respondentů). Rozhovor probíhá ústně na základě kladených otázek. Rozhovor může být také telefonický. Dle struktury jej dělíme na standardizovaný, nestandardizovaný a polostandardizovaný,
3. *skupinový rozhovor* – zvláštní druh rozhovoru, který probíhá podle předem stanoveného scénáře. Ve skupinovém rozhovoru jsou cílem vzájemné reakce a výměny názorů členů dotazované skupiny. Jedná se o velmi častou metodu, ale je náročná na organizaci a kvalitu získaného záznamu,
4. *analýza dokumentů* – je využívána spíše jako doplňková metoda při diagnostice podnikové kultury. Je zaměřena na obecné zjišťování informací, ale i na hlubší analýzu podnikové kultury. Předmětem analýzy jsou dokumenty o průběhu vývoje organizace, popisy pracovních pozic, interní směrnice a nařízení, organizační řády, zápisy z porad, výroční zprávy a mnoho dalších.

### **Kvantitativní metody**

Na rozdíl od kvalitativních metod jsou metody kvantitativní nejméně zatíženy subjektivitou hodnotitele. Základem metod je stanovení hypotéz a jejich testování. Využívá

se především dotazování na konkrétní otázky spojené s organizací a její kulturou. Nevýhodou může být to, že dotazovaný nepopisuje celkový pohled na danou problematiku, což má za následek omezení výpovědi, které má výzkumník k dispozici. Výhodou kvantitativních metod je poměrně snadné získání dat a jejich použití. Výzkumník může provádět různá srovnání odpovědí, použít více metod analýz apod. Nevýhodou metod je náročnost při určování zkoumaných otázek a rozhodnutí, které nejlépe vypovídají o obsahu organizační kultury. Mezi nejčastěji užívanou metodu uvádí Lukášová (2010):

1. *ústní dotazování*,
2. *písemné dotazování* – v praxi označováno jako dotazník. Je to formulář, do kterého respondenti zapisují své odpovědi. Jsou jasně předurčené otázky a odpovědi, případně prostor pro vlastní písemnou odpověď. Výzkumník musí věnovat maximální pozornost při jeho sestavení, neboť zde není možnost položit doplňující otázku k upřesnění odpovědi, jako například u dotazování ústního. Pomocí dotazníků je možnost získání velkého množství dat.

Podkladem pro tvorbu dotazníku v praktické části byl použit barometr, který byl zpracován pro společnost Accor Services CZ. **Barometr** byl proveden na území České republiky. Do celého projektu bylo zařazeno celkem 1209 zaměstnanců starších 18 let. Základní segmentace osob proběhla dle profesního zařazení a firmy, ve které provozují svou činnost. V absolutních hodnotách se zařazení projevilo následujícím způsobem. Manažerské pozice 211 osob a řadových zaměstnanců 998, z oblasti řadových zaměstnanců byli pracovníci rozděleni na státní sektor, z něhož pocházelo 380 osob a zbývajících 829 dotazovaných jsou zaměstnanci společností působících v soukromém sektoru. Cílem studie bylo pozorovat očekávání a přání zaměstnanců v daných oblastech, ale zároveň vybalancování mezi dvěma rovinami lidského života, kterými jsou osobní a profesní život. Jeden z dotazů se tedy zaměřoval na otázku hrdosti, a zda vůbec lidé v České republice uvažují o své profesi jako o zdroji hrdosti. Další část testu se věnuje loajalitě zaměstnanců, motivaci a dostatečnému uspokojení z pracovního procesu s vazbou na očekávání od zaměstnavatele. Tato část je také doplněna o odpovědi na otázky, co zaměstnanci při své práci postrádají.

Následující část je věnována části výsledků z testu Barometr, konkrétně je níže popsán výsledek z oblasti zkoumající **postoj zaměstnanců k práci**:

- skoro polovina pracovníků (43%) uvažuje o své práci jako o zdroji jistoty,

- pro 20% z dotazovaných je práce rutinou,
- jako zdroj potěšení vnímá svou profesi 14% účastníků a pro 9% dotázaných jejich zaměstnání vytváří stresové situace,
- co se týče již zmiňované hrdosti, je práce pro 7% respondentů primárním zdrojem tohoto pocitu.

Výsledky testu jsou samozřejmě velmi závislé na proměnných, jako jsou např. věk nebo pracovní zařazení. V sumě z analýzy vyplývá, že **současná spokojenost s prací** je pro 62% dotazovaných vyhovující. Ve výsledcích můžeme vidět rozdíl mezi manažerskými pozicemi a ostatními zaměstnanci. V absolutních hodnotách je segment manažerů spokojen z 77% se svým dosavadním zaměstnáním, na rozdíl od 59% spokojenosti zaměstnanců na hierarchicky nižších pracovních pozicích. Nižší procento spokojenosti se také projevilo u věkové skupiny do 25 let, kde panuje 49% nespokojenost respondentů se svou dosavadní funkcí. Část testu, zabývající se oblastí **loajality a motivací** pracovníků, je výsledkem klesající tendence v podobě úpadku motivace. Snižující motivaci dle výsledku pocítuje 30% dotazovaných. Z hlediska věkové kategorie je výstupem z testu ohledně klesající motivace hodnota 38% vztažená na věkovou kategorii do 25 let. V organizacích nad 5 000 zaměstnanců se jedná o 48% ,což je téměř polovina. Opačný efekt se projevuje především v oblasti týkající se managementu, kde z analýzy plyne nárůst motivačního faktoru, a to konkrétně o 13%. Loajalita se u reprezentativního vzorku projevila s poměrně pozitivním výsledkem, kdy 62% dotazovaných nezvažuje změnu svého zaměstnavatele. Předpokládaná fluktuace zaměstnanců je dle pokladů vyšší u zaměstnanců mimo státní sektor, kteří nezastávají manažerské pozice a jejich věk se pohybuje v kategorii do 25 let.

Jak již bylo zmíněno v úvodu testu, část analýzy se také věnuje sociální oblasti a snaží se odpovědět na otázku, **co zaměstnanci nejvíce postrádají** při výkonu své práce. V tomto segmentu testu je nejvýraznější oblast zaměstnaneckých benefitů a uznání. Co se uznání týče, není výsledek nijak překvapivý, neboť je Česká republika v tomto směru pod celosvětovým standardem a konkrétně k tomu tématu lze dohledat velké množství materiálů jako např. článek zmiňující Doc. Dr. Jan Urban, CSc. (2010), který se zaměřuje na nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. Nijak markantní rozdíly můžeme opět pozorovat mezi segmentem managementu a ostatními řadovými zaměstnanci. Kumulativní spokojenost se současným stavem benefitů je dle analýzy na 31% hodnotě a to konkrétně v poměru 38% manažerských pozic a 30% pracovníků mimo manažerské zařazení. Více

než 50% zaměstnanců tvrdí, že jejich spokojenost v práci je provázána s motivací a efektivitou práce.

Částí dotazování byla také oblast externí motivace, konkrétně část týkající se **mezd** zaměstnanců. S dosavadní úrovní platových podmínek je spokojeno pouze 25% respondentů. Větší procento spokojenosti můžeme spatřit na pozicích v oblasti managementu, kde byl výsledek testu 52%. Ve srovnání věkových kategorií se také projevíli priority jednotlivých skupin. Mladší generace staví vyšší mzdy do popředí svého žebříčku priorit, kdežto starší ročníky preferují jistotu a stabilitu svého pracovního zařazení. Segment, který vyšel v testu s pozitivním výsledkem, je oblast podmínek na pracovišti, kde je 66% lidí spokojeno. Také atmosféra na pracovišti dosáhla podobného výsledku, konkrétně 67%. I v této části se potvrdila vyšší spokojenost manažerských pozic oproti řadovým zaměstnancům, ovšem s nejhorším výsledkem dopadl segment soukromého sektoru (nad 5 000 pracovníků), a to jak z hlediska podmínek na pracovišti, tak co se týče atmosféry. Hledisko pracovní doby, rovnováhy osobní a profesní roviny, bylo hodnoceno nejlépe zaměstnanci státního sektoru. Celková spokojenost se vyšplhala na 70% hodnotu ze všech dotazovaných v části pracovní doby a 57% spokojenosti s vybalancováním soukromého a profesního života.

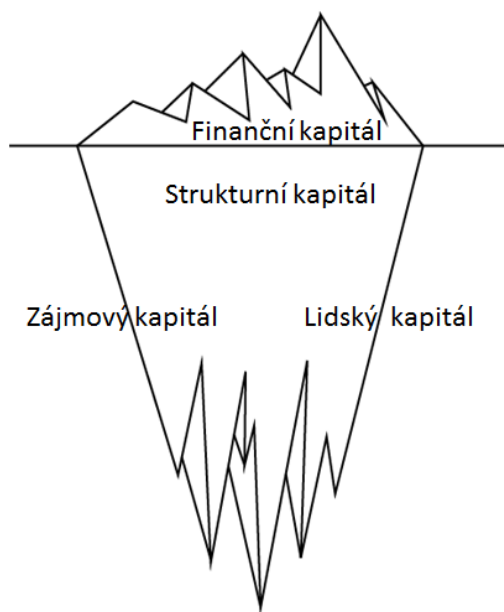
Z oblasti analýzy zabývající se očekáváním zaměstnanců plyne, že by se zaměstnavatelé měli zaměřit na oblasti kvality života a pohodlí svých zaměstnanců. Dále by měli být připraveni angažovat se při řešení zaměstnaneckých problémů, včetně problémů netýkajících se zaměstnání jako takového (měli by tedy řešit i osobní rovinu) a nabízet inovativní přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Výzkum Barometr tedy posloužil jako poklad při tvoření oblastí a formulaci otázek pro rozhovory se zaměstnanci THIMM Packaging Systems.

#### **2.4.2 Dovednosti zaměstnanců**

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že základním cílem podnikového vzdělávání je rozvoj kompetencí zaměstnanců. Kompetence ve své publikace dělí na kognitivní, motivační, koncepční, sociální, technické, směrové a výkonnostní. Kompetence můžou sloužit jako přenosný a univerzálně použitelný komplex vědomostí, dovedností a postojů, které by měl mít každý zaměstnanec nejen pro úspěšnou kariéru a pracovní růst, ale také pro své osobní uspokojení. Klíčové kompetence dle Evropského referenčního rámce jsou: komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizích jazycích, matematické kompetence

a základní kompetence v oblasti vědy a technologií, kompetence k práci s digitálními technologiemi, kompetence k učení, kompetence sociální a občanské, smysl pro iniciativu a podnikavost, kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření.

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje všechny aktivity zaměřené na rozšiřování oblastí vzdělávání a kvalifikace. Podnik se musí snažit o maximální využívání znalostí a dovedností získaných školskou výukou, jejich rozšíření, či doplnění, případně další odbornou profesní přípravu a doškolení. Obecně jsou se vzděláváním spojené různé vzdělávací a školicí aktivity, které mají za úkol rozšířit kompetence zaměstnance tak, aby byl co největším přínosem pro podnik. Vzdělávání zaměstnanců je složitý proces, jehož kvalitní plánování a řízení vyžaduje systematický přístup. V moderních a úspěšných organizacích je vzdělávání důležitou součástí formování strategických a manažerských úkonů, jelikož lidský kapitál je součástí tzv. bohatství podniku. Kapitál podniku je zobrazen na obrázku 2-6. Skládá se z finančního kapitálu, strukturního kapitálu, zájmového kapitálu a v neposlední řadě z lidského kapitálu.



**Obrázek 2-6 Ledovcová bilance**

Zdroj: zpracováno dle (Bartoňková, 2010).

Je důležité upozornit, že tento pojem bývá často zaměňován se zákonným školením svých zaměstnanců. Systém vzdělávání zaměstnanců by měl být komplexní a zaměřující se na své zaměstnance. Vodák a Kucharčíková (2011) jmenují hned několik přínosů pro organizaci. Podnik má zaměstnance, kteří jsou schopni vykonávat odbornější práci a vyhne

se tak hledání zaměstnanců na trhu práce, čímž ušetří náklady, ale také čas. Vzdělávání umožňuje rozvoj dovedností svých zaměstnanců podle měnících se potřeb podniku. Zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, ale také jejich osobnost pomocí nových znalostí a dovedností. Zvyšuje pracovní produktivitu jedince, kvalitu jeho práce, výrobků a služeb. Podnik se sebezdokonaluje tím, že neustálý proces vzdělávání mu poskytuje zkušenosti, které může uplatnit při následujícím cyklu vzdělávání. Dává možnost podniku realizovat novější moderní koncepci řízení pracovní výkonnosti. Další pozitivní vliv má také na motivaci zaměstnanců, vztah zaměstnanců s vedením podniku, image podniku na trhu práce, tržní cenu zaměstnanců a mimo jiné přispívá ke zkvalitňování mezilidských vztahů.

Důležitou personální a manažerskou aktivitou je plánování vzdělávacích aktivit. Vzdělávání musí být v souladu s podnikovou strategií. Manažeři musí vytvořit plán s časovým předstihem, většinou se tvoří na konci roku pro rok následující. Jak již bylo řečeno, aktivity můžeme rozdělit do následujících oblastí:

1. *Zákonná školení* – jsou definované legislativou. Řadíme zde školení bezpečnosti práce na pracovišti, požární ochrany, školení pro řidiče, kteří užívají firemní vozidlo atd.
2. *Periodická školení* – jsou zaměřené na inovace v daném pracovní procesu. V rámci školení jsou představovány nové trendy, či změny v zákonech, které se dotýkají pracovního výkonu zaměstnanců. Nejčastěji se školí účetní, právníci, IT specialisté, personalisté atd.
3. *Školení „měkkých dovedností“ a obecná školení* – probíhá většinou na obchodní straně podniku. Prodejci (obchodní zástupci) navštěvují interpersonální a komunikační školení typu Asertivita, time-management, komunikace v rámci svého týmu a další. Mezi obecná školení se řadí jazyková školení, školení různých programů apod.
4. *Odborná školení* se zaměřují na odborné dovednosti, které jsou nutné při vykonávání konkrétní pracovní pozice.

Samotná realizace obsahuje řízení krizí a management změn. Manažeři musí zajistit školící místnosti a vybrat jedince, kteří se školení zúčastní. Následně musí kontrolovat školící proces dle vytvořeného plánu. Po celou dobu školení tak musí být jmenován jedinec, který bude zodpovídat za průběh celého procesu a který bude řešit případné negativní situace. Je v úzké spolupráci se školiteli, vedoucími pracovníky, s personalisty

apod. Odpovědný pracovník musí taktéž zajistit potřebné školicí příručky. Výstupem vzdělávacího procesu musí být hodnocení nabytých znalostí a zpětná vazba zaměstnanců.

### 2.4.3 Personál

Tento měkký faktor musí být zohledňován již při náboru pracovníků do firmy ze strany personálního oddělení. Úkolem personálního managementu je způsob výběru kandidátů na pracovní místa. Nedílnou součástí je motivace zaměstnanců.

#### **Personální činnost – nábor pracovníků**

Téma náboru pracovníků je velmi obsáhlé, avšak neexistuje žádná stoprocentně ověřená metoda, která by společnosti zaručila výběr toho nejlepšího zaměstnance. Na výběrové řízení se může pohlížet z dvojího pohledu. Zaměstnanec si vybírá svého zaměstnavatele a zaměstnavatel si vybírá svého zaměstnance. Zaměstnavatel musí zajistit výběr pracovníků stejným právem a zacházením. V samotném aktu hraje důležitou roli právě prováděná metoda a zvolené kritéria zaměstnavatelem. Proces výběrového řízení je velmi důležitý, vytváří se tak lidský kapitál podniku. Klíčovou roli při výběru pracovníků hrají jeho odborné dovednosti a znalosti, ale také charakter kandidáta. Tyto znaky jsou ale neměřitelné, proto se používají tzv. výběrové metody, kdy zaměstnavatel jedince klasifikuje dle vybraných kritérií. Koubek (2007) rozděluje tyto kritéria do 3 oblastí:

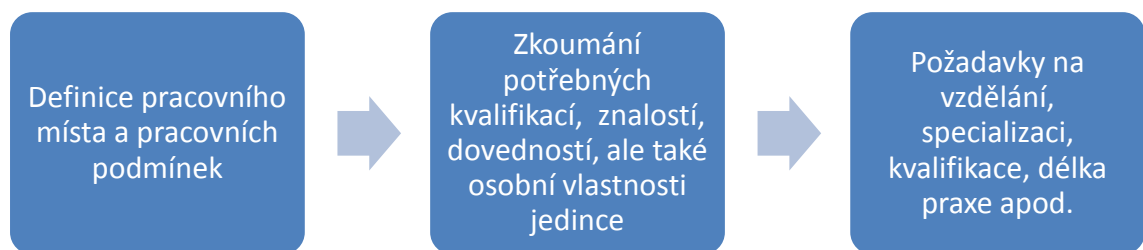
1. *celoorganizační kritéria* – zde spadají všechny vlastnosti zaměstnanců, které jsou pro podnik cenné a významné. Kandidát na pracovní místo totiž přijímá veškeré hodnoty a znaky kultury společnosti;
2. *úseková kritéria* – vztahují se na vlastnosti, které by měl uchazeč o práci mít v konkrétním útvaru. Rozdílnost útvarových zaměstnanců je právě ve vlastnostech. Pro podnik je velice důležité, aby budoucí zaměstnanec zapadl do kolektivu;
3. *kritéria vztahující se na pracovní místo* – jsou zde různá specifika, například odborné požadavky a znalosti, vlastnosti pracovníka apod.

Mezi základní kritéria, která stanovuje personální útvar podniku, patří:

- Odborná způsobilost pracovníka (dosažené vzdělání, jazykové certifikáty, průkazy, osvědčení apod.),
- produktivita pracovníka (výsledky o pracovní výkonnosti),

- znaky pracovníka, které by mohly napomoci úspěšnému výkonu práce (dle specifikace místa),
- celopodniková kritéria, útvárová kritéria,
- zájem uchazeče o práci, jeho nadšení, řeč těla apod.

Koubek (2007) řadí tuto činnost mezi činnosti personální. Obecně lze rozdělit fáze výběru zaměstnanců na fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Obě tyto fáze jsou důležité. Fáze předběžná vzniká, když vznikne potřeba podniku obsadit volné nebo nové pracovní místo. Můžeme ji rozvést do 3 následujících kroků:

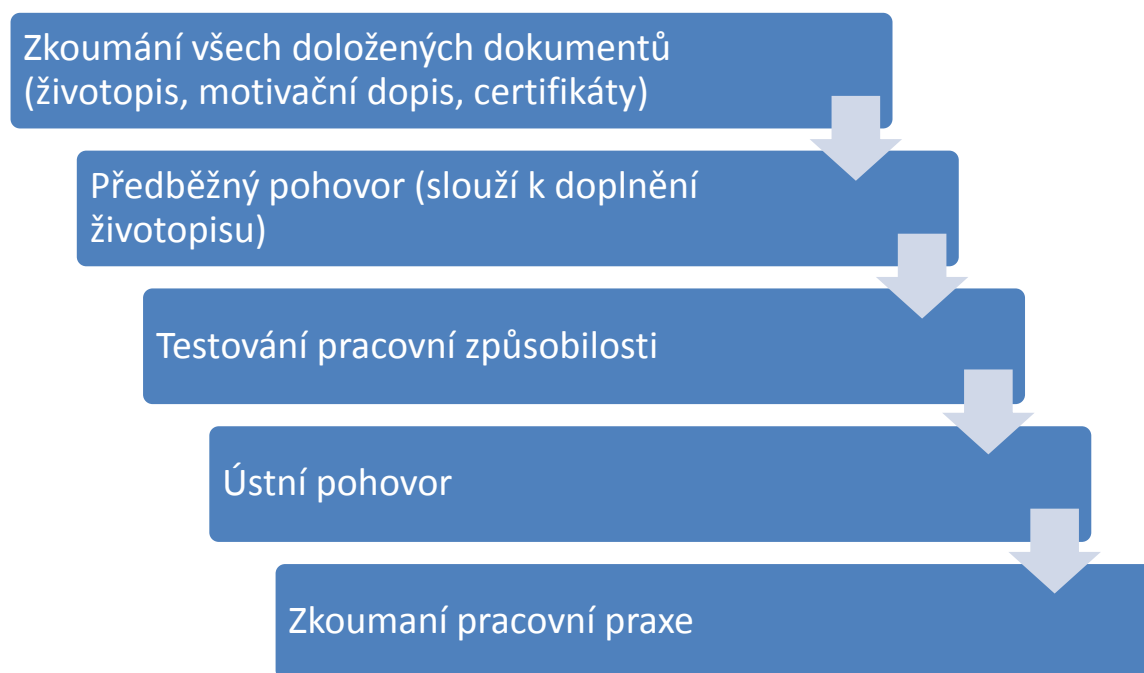


**Obrázek 2-7 Předběžná fáze**

Zdroj: vlastní zpracování.

Následující fáze je fáze vyhodnocovací, která musí mít časový odstup. V tomto čase dochází k samotnému získávání zaměstnanců. Obecně se fáze skládá z kroků na obrázku 2-8, ale personalisté nemusí realizovat všechny kroky. Záleží na druhu pracovního místa.





Obrázek 2-8 Vyhodnocovací fáze

Zdroj: vlastní zpracování.

### Metody výběru uchazečů

Koubek (2007) vyjmenovává 3 nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců:

1. *Dotazník* – většinou se používá ve velkých podnicích za účelem získání informací o uchazečích o pracovní místo. Nejpoužívanější jsou dva druhy. Jeden z nich je jednoduchý, kde se uvádí pouze fakta (používá se například u ručních prací). U otevřeného dotazníku je možností rozepsání u otázek. Na úvodu každého dotazníku jsou základní údaje (například název pracovního místa, jméno a příjmení uchazeče, trvalý pobyt uchazeče, kontaktní údaje, datum a místo narození, číslo občanského průkazu, rodinný stav, dosažené vzdělání apod.) Prostřední část se liší v podobě uzavřených a otevřených otázkách. V závěrečné části uchazeč najde poděkování a závěrečné informace.
2. *Životopis* – známý pod zkratkou CV (curriculum vitae). Obsahuje přehled vzdělání a získané odborné praxe. Je častým prvním druhem komunikace mezi uchazečem a potenciálním zaměstnavatelem. Všechny informace, které uchazeč do životopisu uvede, jsou rozhodující pro úspěšné pozvání uchazeče na ústní pohovor (interview).

Personalisté jej vnímají jako produkt, který bude ověřován. Životopis by měl být výstižný, krátký a snadno čitelný. Upřednostňován je přehledný - strukturovaný - životopis.

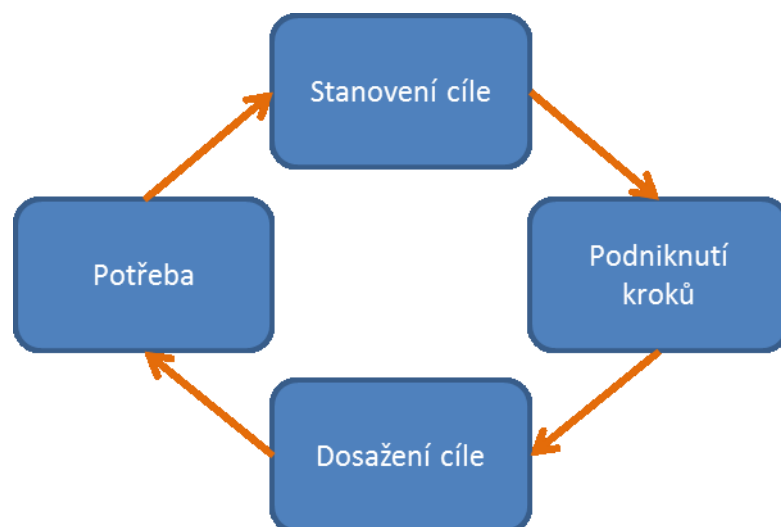
3. *Testy pracovní způsobilosti* – jsou tvořeny různými počty testů, které se na něco konkrétního zaměřují. Většinou jsou součástí pracovního pohovoru, kde se ověřují informace v životopisu, které jsou důležité pro pracovní místo. Provádějí se například: testy inteligence (prověřují schopnost myslet – například ve formě testů prostorové vidění, paměti atd., testy schopnosti (prověřují se mechanické dovednosti), testy znalosti (prověřují ve velkém rozsahu požadované odborné znalosti), testy osobnosti (testy povahy atd.)

Výběrové řízení je z pohledu personalistů velmi důležité, ale vybrat do týmu správného uchazeče není tak jednoduché. Špatný výběr s sebou přináší řadu komplikací, proto je potřeba, aby náborový proces byl bezchybný.

## **Motivace**

Následující část se zabývá problematikou motivace a jejího užívání v návaznosti na plnění cílů společnosti. Armstrong (2014) popisuje ve své publikaci motivaci následující definicí. Teorie motivace zkoumá proces motivace. To vysvětluje, proč se lidé chovají v práci způsobem, jakým můžeme pozorovat, proč je jejich úsilí takové jaké je a nabývá dané směry. Motivace také popisuje to, co mohou organizace udělat proto, aby lidé mohli uplatnit své úsilí a najít způsob k dosažení cílů organizace stejně jako uspokojování vlastních potřeb. Motivace také vede k uspokojení potřeb z práce a zkoumá faktory, které mají vliv na výkonnost spolu s podněty, které podporují její tvorbu.

Armstrong (2007) uvádí ve své další publikaci, týkající se odměňování zaměstnanců, model motivace. Model je založený na upevňování nebo posílení očekávání a v neposlední řadě na teorii potřeb. Znázornění Armstrongova modelu je uvedeno na obrázku 2-9.



Obrázek 2-9 Armstrongův model

Zdroj: vlastní zpracování.

Z modelu na obrázku 2-9 plyne, že motivace je podněcována mimovolným nebo vědomým zjištěním potřeb, které nejsou uspokojeny. Takové to potřeby generují v myslích lidí potřebu něco získat nebo dosáhnout nějakého cíle. Dalším krokem je poté stanovení cílů, které by měly potřeby uspokojit, taktéž je zvolen způsob chování nebo cesta, od které se očekává, že povede k dosažení onoho předem definovaného cíle. V případě, že je vytýčeného cíle dosaženo, je daná potřeba uspokojena a vychází se z předpokladu, že chování nebo způsob, kterým dovedl subjekt k cíli, bude v budoucnu opakován za předpokladu, že se objeví potřeba s podobnými parametry. V opačném případě, tedy ve stavu, kdy není cíle dosaženo, rapidně klesá pravděpodobnost, že ještě někdy v budoucnu bude podobný postup zopakován. Celý systém funguje v cyklech, a proto po dosažení jednoho cíle následuje cíl další, proces se tedy neustále opakuje. Dle Maslowových slov je právě neuspokojení potřeby motivací k určitému chování. Na což lze reagovat argumenty, že tento deterministický model motivace značně zlehčuje a neuvažuje s takovým důrazem o faktoru poznání. Faktory poznání mají vliv na motivaci jedinců skrze postoje k tomu, co je pro ně v profesní rovině významné.

### Typy motivace

Armstrong (2007) vychází z teorie definované Herzbergem v roce 1957, kde dochází k rozdělení základního motivačního jádra na dvě části, konkrétně to jsou **vnitřní** a **vnější motivace**.

**Vnitřní motivace** – zahrnuje faktory, které jsou vytvářeny lidmi. Tyto faktory následně ovlivňují chování lidí, potažmo ovlivní směr jejich počínání. Takový faktor generuje v člověku pocit odpovědnosti, díky němuž se daná činnost jeví jako důležitá a člověk má pocit kontroly nad vlastním počínáním. Vnitřní motivace vytváří příležitosti pro rozvoj osobních dovedností podporovaný možností volně jednat, stejně tak vytváří možnosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

**Vnější motivaci** můžeme spatřit v každodenním životě a je vytvářena např. ze strany zaměstnavatele, který se zamýšlí nad otázkou, jaké kroky má učinit pro správnou motivaci svých zaměstnanců. Pozitivní motivaci lze spatřovat v podobě zvýšení platu, odměňování pomocí pohyblivé složky mzdy, osobních benefitů jako je dovolená navíc a různé jiné zaměstnanecké výhody. Na motivaci ovšem lze pohlížet i z druhé strany, tedy ze strany negativní. Pomocí tohoto způsobu lze také dosáhnout stejných cílů, ovšem vliv na lidskou psychiku je stejně jako název způsobu motivace negativní. Představa odepření prémie, kritika nebo jiné tresty mohou vést k demotivaci zaměstnance, která může eskalovat až k rozvázání pracovního poměru.

Externí motivátory sice mohou fungovat bezprostředně a jejich účinek může být markantní, ovšem jejich funkce není podmíněna dlouhodobou funkčností. Opakem jsou samozřejmě motivátory vnitřního charakteru, kteří se zaměřují na kvalitu profesní roviny. U vnitřních motivátorů je daleko vyšší předpoklad dlouhodobého rázu, protože jsou částí člověka a nejsou tedy požadavkem z vnější strany.

#### **2.4.4 Styl řízení společnosti**

Jak uvádí Tyll (2014), styl řízení vyjadřuje určitý systém práce prováděné manažery, který se váže k práci podřízených. Vedení společnosti plyne z několika základních pojmů, které jsou v následující části popsány z důvodu správné orientace v problematice.

Vedení lidí je základním úkolem dobrého manažera, který spočívá v směřování lidí v oblastí plnění daných úkolů z hlediska kvality a efektivity. Dále spočívá v podněcování iniciativy a aktivity zaměstnanců, zejména pak jejich podnikatelského a tvůrčího ducha. Management lze jednoduše definovat jako souhrn veškerých činností, které je potřeba provádět pro zabezpečení chodu firmy. Řízení lidských zdrojů a přístup k personalistice se zabývá lidským faktorem jako zdrojem vhodným pro využití ve prospěch společnosti. Tento faktor je ale také vnímán jako segment rozhodující o úspěchu společnosti a do jehož oblasti je velmi žádoucí a vhodné investovat. Tým je pojem využívaný v moderních

přístupech k vedení lidí. Tým definuje skupinu lidí s doplňujícími se dovednostmi a jeho základní charakteristikou je vzájemná provázanost jednotlivých dovedností s vazbou na odpovědnost za výsledek společného konání. Leader je osoba, která představuje vedoucí osobnost, která je schopna značně ovlivnit výsledek. Tato vůdčí osobnost motivuje ostatní pracovníky, je jejich vzorem a disponuje velkou mírou improvizace. Zmocnění je určitým stupněm pravomoci zaměstnance a základním rysem zmocnění je také určitý stupeň volnosti ve výkonu svěřené funkce. Delegování pravomocí spočívá v přesunu pravomocí na jiné pracovníky. Součástí přesunu pravomocí je také přesun odpovědnosti za plnění dílčích cílů. Ovlivňováním se rozumí užívání vlivu na podřízené nebo jejich skupinu. Správné uplatnění vlivu vede k efektivnímu plnění cílů.

Výše uvedené pojmy včetně kapitoly motivace spadají pod obecný pojem styl vedení a zbývá tedy ještě jednotlivé přístupy nějak kategorizovat. Obecně se dá vedení rozdělit do čtyř základních kategorií.

**Direktivní přístup** k vedení se vztahuje k aktivní povaze manažera, který velmi často vstupuje do jednání a prosazuje svůj názor. Se svými pořízenými komunikuje skrze příkazy a nařízení. Jeho vystupování je doprovázeno vyjadřováním v první osobě. V tomto přístupu k vedení je hlavní slovo a rozhodnutí pevně v rukou manažera a ostatní osoby mají pouze zanedbatelné postavení. Obecně se tento trend uplatňuje čím dál méně a jeho využití je vhodné především v krizových situacích. Jednou z výhod direktivního stylu řízení je vysoká míra kontroly manažera, což je při zvládání komplikovaných situací velkou výhodou. Dle teoretických zdrojů je ovšem využívání direktivy spíše negativní, neboť vytváří tlak na zaměstnance, což generuje stres a vyšší pravděpodobnost vytvoření chyby. Z pohledu manažera tento styl není ideální z časového hlediska. Kontrolovat a rozhodovat o většině úkonů ve společnosti je časově velmi náročné a je tedy nezbytné využívat vysokou úroveň práce s časem.

**Demokratický styl** se projevuje v aktivitě manažera obdobně jako direktivní přístup, ale s tím zásadním rozdílem, že manažer naslouchá ostatním osobám zataženým do problematiky a dává jim prostor vyjádřit volně svůj názor a představy. Manažer má samozřejmě závěrečné slovo a jeho rozhodnutí má největší váhu, ale na rozdíl od direktivního přístupu využívá názory okolí a komunikuje v množném čísle v kombinaci s otevřenými otázkami. Tento styl převládá v dnešní době ve většině organizací, neboť poskytuje dobře vyvážené pracovní prostředí právě díky komunikaci managementu se

zaměstnanci, což lze považovat za klíč k mnoha nezodpovězeným otázkám. Výhodou této metody je tedy oboustranná akceptace názorů. Zaměstnanci mají pocit, že jsou jejich názory vyslyšeny a díky vzájemné výměně informací lze předejít mnoha krizovým situacím. Podobným záporem, jako u direktivního přístupu, je časové hledisko, zejména z důvodu komunikace, vedení lidí a kontroly jejich činnosti.

**Participativní styl** je odlišný od obou předchozích přístupů k vedení, protože se manažer nemusí projevovat aktivně a dává prostor rozvoji týmové práce. Součástí projevů tohoto stylu je také otevřenost v přístupu k otázkám ostatních a jedním z primárních cílů je osobní rozvoj. Tento přístup aktivně nevstupuje do práce ostatních, ale po dokončení práce manažer hodnotí výsledky se svými podřízenými. Zpětnou vazbou je poté informace o dobře a špatně provedených úkolech či práci, otevřená polemika o budoucích krocích, přičemž si manažer nechává svůj názor až na samotný konec hodnocení. Velkou výhodou tohoto systému vedení je nezainteresovanost manažera, který se díky dostatku prostoru může věnovat ostatním částem své pracovní náplně, jako je tvorba a kontrola plnění podnikové strategie, či plnění základních firemních cílů. Protipólem dostatku času je ztráta kontroly nad podřízenými, která může mít fatální následky pro společnost. Nedostatečná kontrola může vést k finančním potížím, ztrátě dobrého jména společnosti apod.

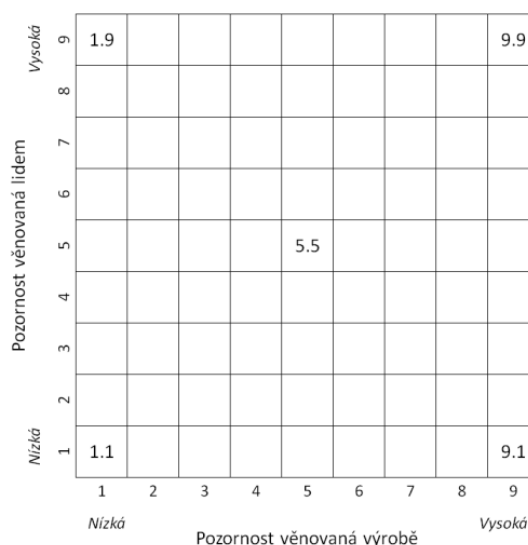
**Liberální** manažer se v oblasti aktivity nemusí projevovat a jeho privilegiem je zřít se zodpovědnosti. Mnohdy tuto zodpovědnost předává svým podřízeným a ti se rozhodují dle svého vlastního mínění. Liberální přístup je vhodný v případě, že nemá vliv přímo na práci manažera, jedná se tedy o podružné či parciální úkony v této souvislosti. Výhodou tohoto vedení je nezainteresovanost vedoucí osoby do veškerých detailů, které ke své práci nepotřebuje. Využívá tak efektivně časový prostor a provádí pouze kontroly provedených úkolů. Nevýhodou tohoto může být především ztráta kontroly nad průběhem plnění cílů, které jsou definovány. V případě, kdy není včas komunikováno např. prodlení ze stanoveného termínu, může dojít ke komplikaci stejně jako v předchozím případě stylu vedení.

Výše uvedené styly lze spatřovat v každé organizaci s rozdíly v jejich koncentraci. Stanovení ideálního přístupu je velice složitá záležitost a v mnoha organizacích nejsou některé z přístupů aplikovatelné na 100%, takže správná kombinace stylů může vytvořit dobrý základ, jak danou společnost vést. V rámci pozorování můžeme ve společnosti spatřit oblasti, kde se hodí spíše direktivní přístup, který nejvíce zafunguje ve výrobním

oddělení, kdežto liberální či dokonce participativní přístup se nejvíce využije v oblasti kreativity, konkrétně v marketingu a vývojových oddělení.

### **Definice manažerského stylu řízení**

Dědina (2005) říká, že identifikovat styl vedení může být v mnoha ohledech tématem s řadou kontroverzních přístupů. Jako vhodné východisko se ovšem jeví systém s názvem **manažerská mřížka**, který definuje styl vedení. Vnik metodiky se řadí do 60. let a jeho zakladatelé jsou Blake a Moutonová (1964), kteří poukazují na minulé výzkumy dokazující, jak je důležité, aby se manažer soustředil z jedné strany na výsledky a z druhé strany na zaměstnance. Kombinací těchto faktorů vynalezli matici pro definování míry soustředění manažera. Systém manažerské mřížky je využíván po celém světě k definování stylu vedení a pro trénink manažerů. Výhodou metodiky manažerské mřížky je možnost využití jak na jednotlivce, tak na celou organizaci, či skupinu manažerů. Pomocí této metody je možné odhalit, jaký styl uplatňuje daný manažer či jeho okolí. Mřížka má v grafické podobě dvě osy. Na vodorovné ose je znázorněno zaměření na výrobu a svislá osa ukazuje orientaci na lidi. Jinými slovy se jedná o kombinaci plnění cílů se sociálním hlediskem. **Sociální aspekt** má poměrně široký záběr a zastřešuje otázky týkající se tvorby dobrých pracovních míst, péči o mezilidské vztahy a sebedůvěru zaměstnanců, integritu v oblasti podnikové strategie apod. **Výrobní aspekt** je zaměřen konkrétně na části týkající se efektivity práce a výrobních procesů, úrovni rozhodování atd. Hodnocení na osách je stanoveno od 1 do 9, kdy číslo 1 je nejnižší hodnocení a číslo 9 nejvyšší. Výstup z manažerské mřížky může tvořit až 81 kombinací těchto dvou faktorů, přičemž bázi tvoří pět základních bodů, kterými jsou 1,1; 1,9; 9,1; 9,9 a 5,5 viz Obrázek 2-10.



**Obrázek 2-10 Manažerská mřížka**

Zdroj: zpracováno dle Dědina a Cejhamr (2005, str. 62).

Znázorněné oblasti jsou popsány bližší specifikací dané pozice na manažerské mřížce.

**Oblast 1,1** je nazvaná jako **volný průběh** nebo také **lhostejný přístup**. Jedná se o neutrální postoj v obou směrech definovaných na osách matice. Manažer v tomto pojetí tedy vyvíjí minimální aktivitu jak v sociální oblasti, tak v oblasti zaměřené na výrobu. Jeho nečinnost v této oblasti má samozřejmě vazbu i na kolektiv zaměstnanců, konkrétně na jejich přístup k práci. Pokud se manažer neprojevuje aktivně, nemá zájem o vztahy na pracovišti a jeho přístup k potřebám svých pořízených je laxní, může se změnit do stejné podoby právě postoj zaměstnanců, které tento přístup může demotivovat. Proč by také pracovali nad rámec možností, když jejich počínání nikdo neocení. Za předpokladu, že vedoucí plní své povinnosti a není za své počínání nijak penalizován, je celkový efekt spíše negativní. Ze strany manažera v oblasti 1,1 můžeme slyšet věty jako: „*Dělejte, co uznáte za vhodné, ale na vlastní zodpovědnost*“ a ze strany zaměstnanců právě již výše zmiňované: „*Proč bych pracoval více, když můj výkon stejně nebude oceněn?*“. Výše zmíněný přístup manažera může být ovšem zapříčiněn něčím jiným, konkrétně v oblasti vědy, kdy jsou vědci zkušení a samostatní a vedoucí se staví spíše do role kouče. Z jiného pohledu by mohla přílišná angažovanost vedoucího týmu podřízené spíše demotivovat, zejména u kreativně založených pozic, jako jsou umělecky založení designéři či kreativci zabývající se reklamní činností.

**Oblast 1,9** je mnohdy nazývána jako vedoucí zájmového spolku. Manažer se v této pozici zaměřuje primárně na kolektiv zaměstnanců a na vztahy mezi nimi. Snaží se



o přátelskou komunikaci, pokud možno bez konfliktů. Primárně se konfliktům snaží vyhýbat, zabránit a v případě, že nějaký konflikt nastane, snaží se jej rychle a bez problémů vyřešit. Přístup vedoucího „Country clubu“ je tedy považován za velkou slabinu tohoto osobnostního rysu. Manažer se projevuje v komunikaci s podřízenými velmi vřelým a otevřeným přístupem. Klade otázky jako: *Jaký je Váš názor? Mohu vám v nějakém směru pomoci? Pojďme probrat Váš problém?* Bohužel smysl otázek není zaměřen na cíle nebo řešení podnikových problémů. Náklonnost k ostatním pramení z potřeby zavděčit se okolí a vytvářet dobré vztahy s ostatními. Manažer je zkrátka nekonfliktní, chce za každou cenu se všemi vycházet dobře a bez problémů. Prosazuje aktivně politiku otevřených dveří a podporuje kolegy v otevřené komunikaci. Problematické oblasti pro tento typ vedoucího jsou oblasti kritiky podřízených, jelikož nedokáže přímo vyjádřit se k nedostatkům, nedokáže říci: „*Toto je provedeno špatně*“. Používá opačné fráze a snaží se kritiku schovat za pochvaly například: „*Tvá práce je provedena dobře, výstupy z ní nejsou úplně nejlepší, ale příště to bude lepší*“. Člověk, který je podroben hodnocení, následně nabývá dojmu, že jeho práce byla vlastně provedena správně a není tedy důvod, svůj přístup měnit. Hodnocení špatného výsledku zadaného úkolu doprovází charakteristické rysy, jako jsou vyhýbání se hlavnímu tématu, komunikace v náznamech, nikoliv přímá a nedochází k přímé konfrontaci. Může také dojít k extrému, kdy si manažer přebere zadaný úkol a provede jej sám. K vedení podniku tento přístup není vhodný, neboť se vedoucí vyhýbá přímé konfrontaci, není schopen rozhodovat se rychle a s dostatečnou razancí, především proto, že nechce svým jednáním ubližovat podřízeným. Jednání manažera se negativně projevuje v oblasti produkce společnosti a časové ztráty.

**Osobnost 9,1** představuje direktivní autoritu. Tento styl vedení je doprovázen přísnou kontrolou vykonávání zadaných úkolů. Zaměstnance staví na druhé místo a upřednostňuje výkon. Užívá vztah „*výkon = peníze*“. Manažer v této pozici je opakem předchozího modelu osobnosti 1,9. Direktivní vedení nezahrnuje vztahy se zaměstnanci, leader prosazuje agresivně vlastní svrchovanost a je zaměřen pouze na cíl. Výhodou tohoto typu vedoucího je rychlé poučení se ze špatných rozhodnutí v minulosti. Odsouvá zájmy a potřeby ostatních, taktéž odsouvá své zájmy. Hodnocení vedoucího manažera 9,1 je většinou kladné, ale zpětná vazba od pořízených není pozitivní, je spíše negativní, není mezi svými zaměstnanci oblíben. Neoblíbenost pramení z aktivního využívání autority, a prosazování vlastních názorů. V extrémních případech může jít až o ignoraci názorů ostatních podřízených. Tyto faktory vedou k ne příliš pozitivní situaci na pracovišti

a mohou mít negativní vliv na týmovou práci. Jedná se většinou o velmi vzdělaného a inteligentního jedince, který se snaží chránit svou pozici a každý nesouhlas si přebírá jako osobní útok. Komunikuje pomocí systému rozkazů a stejně tak vidí i spolupráci. Pochvalami manažer 9,1 neplýtvá, protože považuje korektní splnění zadaných úkolů za samozřejmost. Nevýhodou tohoto přístupu je opomíjení názorů ostatních. Díky orientaci se na vlastní názory není schopen dostatečně vyžít potenciál svých podřízených, což může mít mnohdy negativní dopady.

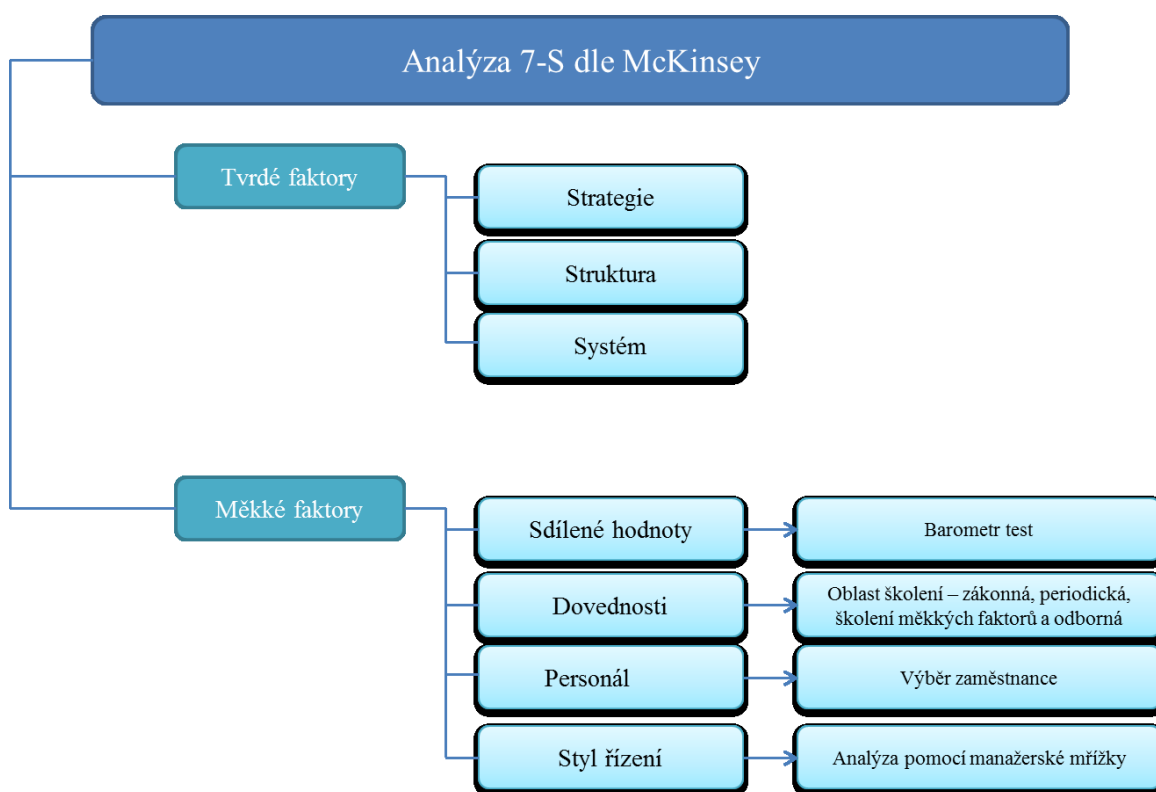
**Osobnost 5,5**, označována jako styl kompromisů, se nachází uprostřed manažerské mřížky. Jednání manažera v této pozici je kompromisem mezi plněním cílů a vytvářením ústupků ve vyjednávání. Manažer se snaží komunikaci vést v objektivní rovině, aby zabránil možným konfliktům. Jeho argumentace je založena na obecných firemních standardech, na které je možné se odvolat, jak při podpoře vlastního názoru, tak při odmítání požadavků vznesených kolegy nebo podřízenými. Co se týče rozhodnutí manažera, nejsou přímo jeho závěrem, odpovědnost je skupinová. Manažer neočekává dokonalý výkon z pohledu výroby ani dokonalé vztahy na pracovišti, což koresponduje se středovou pozicí 5,5. Pokud bychom tuto osobu chtěli shrnout, lze říci, že se zaměřuje na dodržování pravidel pokud možno beze změn a inovací. Bohužel je přílišné lpění na firemních pravidlech kontraproduktivní, neboť zabraňování inovací vede ke stagnaci či poklesu výrobní efektivity. Každá změna či nový způsob je ve společnostech brána primárně s odporem, až na pár jedinců. Bohužel vedoucí pracovník by měl být právě tím, kdo inovativní přístup podporuje, takže osobnost 5,5 z tohoto pohledu není právě ideálním adeptem.

**Osobnost 9,9** je popisována jako ideální kombinace mezi sociálním a výrobním hlediskem. Manažer v této oblasti je týmový vedoucí oplývající dostatečnou mírou asertivity. Styl řízení v oblasti 9,9 je opravdovým ideálem, především z toho důvodu, že nestranný manažer jedná v místě, kde je to nejlepší, nikoliv podle toho, kdo je nejlepší. Manažer optimálně využívá lidské zdroje, své podřízené se snaží vést a motivovat k co nejlepším výkonům. Naslouchá problémům, podporuje jejich kreativitu a využívá nápadů podřízených. Jeho cílem je tyto zdroje využívat ve svůj prospěch a optimálně provázat sociální stránku řízení s plněním výrobních cílů. Mnohdy je styl vedení 9,9 označován jako metoda „*cukru a biče*“, vládne tedy pevnou rukou, ale je ochoten dělat ústupky a kompromisní řešení. Díky tomuto přístupu se lidé na pracovišti cítí pohodlně a jejich loajalita stoupá, což má velmi pozitivní vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Hodnocení manažerského přístupu vedení dle výše uvedené části je prakticky rozvedeno v části týkající se analýzy podniku. Jednotlivé modely chování odkryjí, jakým způsobem jsou lidé vedeni a co je možno zlepšit či optimalizovat.

## 2.5 Shrnutí a metodologie práce

Z výše uvedených teoretických východisek je provázanost měkkých faktorů s primárními cíli společnosti evidentní. Osnovou pro analýzu společnosti představuje metoda 7-S, která shrnuje jak tvrdé tak měkké faktory. Informace pro hodnocení byly získávány formou dotazníků a osobními rozhovory se zaměstnanci včetně vedení. Vlastní metodologický postup je zobrazen na diagramu na Obrázku 2-11.



Obrázek 2-11 Shrnutí postupu analýzy

Zdroj: vlastní zpracování.

### **3 Analýza strategie a prvků řízení v podniku**

V rámci této části práce bude představena společnost THIMM Packaging Systems, na které bude provedena analýza 7-S dle teoretického vymezení.

#### **3.1 Představení společnosti**

V rámci následující kapitoly bude představena společnost THIMM Group. Popis zahrnuje rozdělení do jednotlivých divizí, jejich zaměření a detailní informace o divizi THIMM Packaging Systems, která je předmětem aplikace teoreticky vymezených metod ve výše uvedených částech.

##### **THIMM Group**

Společnost THIMM je od počátku až do současnosti ryze rodinnou firmou. Její historie sahá do roku 1949. Společnost založil Walter Felix Thimm. Do roku 1959 se zabývala především zpracováním vlnité lepenky pro potřeby svých zákazníků. Dynamický vývoj trhu dovedl společnost před zásadní rozhodnutí. Zásadním krokem byla výroba vlnité lepenky, která je základním materiálem ke zpracování finálních výrobků a společnost jej doposud nakupovala externě. Vzhledem k faktu, že se německá ekonomika nacházela v poválečném období a byl nedostatek surového materiálu, dílce složitějších strojů byly vyráběny z dostupného materiálu. Nebylo zde ojedinělou záležitostí, že se zvlňovací válce vyráběly z hlavní děl Německé armády. V tomto období probíhal růst trhu a zvětšovala se konkurence v jednotlivých odvětvích. Celá implementace prvního zvlňovacího stroje společnosti THIMM probíhala v přísném utajení, protože případný únik informací k současnému dodavateli lepenky by znamenal zastavení dodávek, a tedy ohrožení průběhu výroby a expedici obalů k zákazníkům. Samotný stroj se do výrobního závodu THIMM dovážel po částech v bednách od munice Německé armády a kompletace zařízení probíhala velmi rychle. Informace o implementaci zařízení o délce cca 100 metrů je ovšem špatně utajitelná a k současnému dodavateli lepenky se dostala. Dle předpokladů oznámil okamžité zastavení dodávek do společnosti THIMM, které tou dobou úspěšně již druhým dnem na stroji vyráběla.

Společnost se nadále rozvíjela a k původnímu zakladateli Walteru Felixi Thimmovi se přidal jeho syn Klaus Thimm, který byl součástí operativního managementu až do roku 2000, kdy svou pozici svěřil do rukou svého zetě Mathiase Schliepa a společnost tak zůstala v rodinných rukou.

## Současná podoba THIMM – THE HIGHPACK COMPANY

Postupným vývojem trhu a klientely se profil společnosti změnil do dnešní podoby. Původní divize na výrobu a zpracování lepenky se rozrostla do šesti divizí, z nichž divize THIMM Packaging vystupují pod odlišnými názvy.



Obrázek 3-1 THIMM – THE HIGHPACK COMPANY

Zdroj: interní materiály společnosti.

Rozdělení THIMM Group je tedy následující:

- THIMM Packaging (THIMM Verpackung, TOP Packaging),
- THIMM Packaging Systems,
- THIMM Display,
- THIMM PrePress Services,
- THIMM Print,
- THIMM Consulting.

## Divize THIMM – THE HIGHPACK COMPANY

Následující část je věnována rozdělení a popisu jednotlivých částí společnosti THIMM – THE HIGHPACK COMPANY.

### THIMM Packaging

Zaměření divize THIMM Packaging spočívá ve výrobě obalů z vlnité lepenky specializované na oblast potravinářství, farmacie apod. Jejím primárním cílem jsou zákazníci požadující vysokou kvalitu dodávek, velké rychloobrátkové série a vysokou kvalitu potisku. V odvětví tohoto typu obalu jsou



nezbytné nové technologie, neboť velké výrobní dávky ve spojení s nejmodernějšími technologiemi generují maximální úspory z rozsahu, které jsou v odvětví, kde se pohybuje průměrná marže v rozmezí 4 – 5%, pro závod velmi důležité. Výrobní linky jsou vysoce automatizované. Jeden ze závodů THIMM Packaging je lokalizován na území České republiky, konkrétně v obci Všetaty.

Jako spotřebitelé se s produkty Všetatského závodu můžeme setkat při nákupu v obchodech a prodejních řetězcích. Na obrázcích níže jsou znázorněny některé z produktů THIMM Packaging.



Obrázek 3-2 Produkty THIMM Packaging

Zdroj: interní materiály společnosti.

Tato divize je zakládajícím článkem celé skupiny, její podíl na obratu celé skupiny THIMM tvoří cca 50%. Jak již bylo výše zmíněno, je nezbytné investovat především do technologií. THIMM v rámci celé skupiny investoval za poslední roky (2013-2015) celkem 93 milionů eur, z čehož poměrně velkou část (45%) tvořil vlastní kapitál.

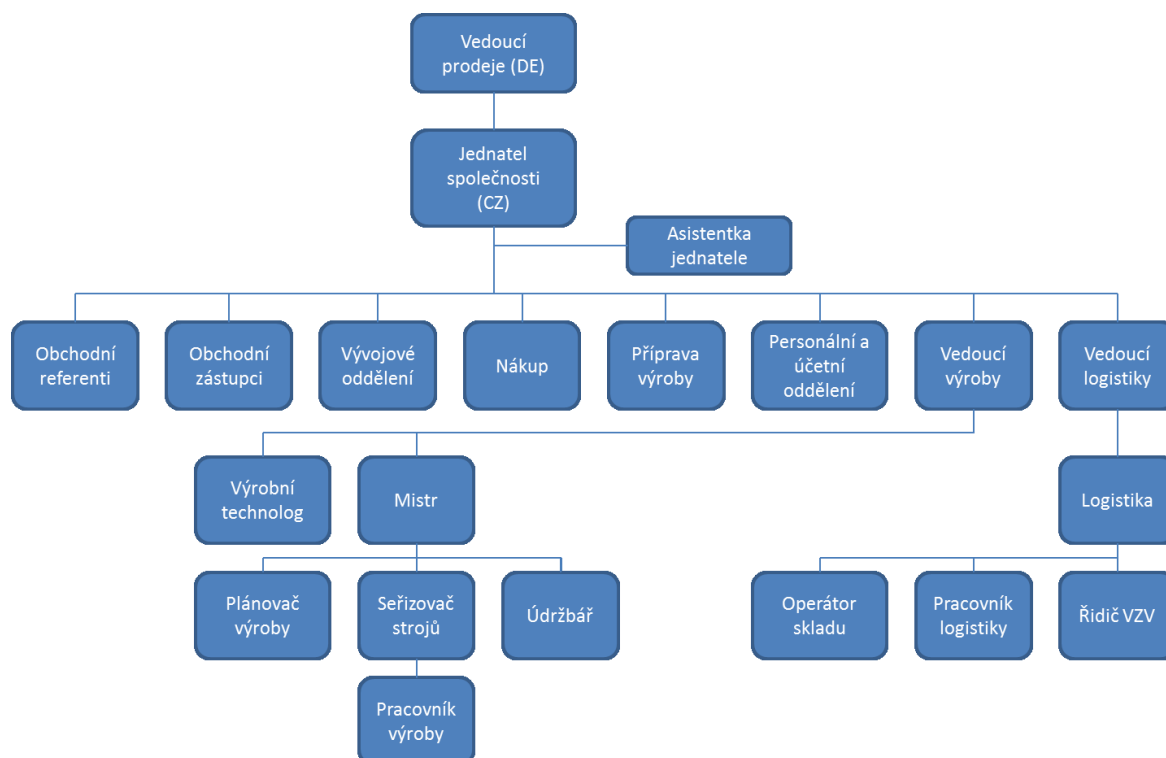
### THIMM Packaging Systems

THIMM Packaging Systems je částí THIMM Group od roku 1994 a za svou poměrně krátkou dobu působení v segmentu obalů generuje cca 40% obratu celé skupiny. Závod TPS má mateřskou společnost umístěnou v Německu, konkrétně v Nordhausenu. Pro tuto práci bude zásadní závod lokalizovaný v České republice, na který bude aplikována analýza současné situace a aplikovány postupy definované v teoretické části práce. Název divize THIMM Packaging Systems je oficiálně zaveden teprve od konce roku 2015. Původní název divize zněl THIMM Service a vycházel z požadavků zákazníků, kteří se stále rostoucími nároky na obaly vyžadovali i drobnější operace, menší výrobní dávky, komplexnější obal. Toto jim ovšem samotná velkosériová divize THIMM Packaging nemohla poskytnout. Proto byla v roce 1994 založena divize Servis, která měla doplnit portfolio nabízených služeb. Krok



se ukázal jako správný a mezi lety 1994 a 2015 obrat divize vzrostl z 16 milionů na tři-čtvrtě miliardy Kč. Divize s jediným závodem v Nordhausenu se tedy ocitá v období expanze a navazujícím strategickým krokem je rozšíření se o další výrobní závod. Doposud se výroba vztahovala pouze na vlnitou lepenku s občasným použitím dřevěných prvků, jako jsou různé výztuhy a palety. Povaha tohoto materiálu umožňovala balení v průmyslových oblastech. Řešení situace nastalo v roce 2006, kdy THIMM Group převzal další Německou rodinnou firmu Schertler Verpackungen GmbH se sídlem Neuburg an der Donau, která kromě zaměření na zpracování vlnité lepenky, byla schopna zpracovávat také technické pěny, což výše zmíněné segmenty vyžadovaly z hlediska ochrany produktu, které jsou náchylné na poškození. Schertler Verpackungen byl v Německu velice známou značkou, a proto se THIMM rozhodl zachovat jméno a divizi. Čítající již dva závody, přejmenoval na THIMM SCHERTLER, pod kterým vystupoval do roku 2015.

Založení české pobočky bylo uskutečněno dva roky před výše popsáním převzetím SCHERTLERU, ovšem v té době se nedá hovořit o výrobním závodě jako takovém. Původně zde byla založena obchodní kancelář, skrz kterou byly dodávány paletové behaltery (paletové boxy) do Škody Auto. V průběhu let se požadavky zákazníků zvýšily natolik, že se vedení rozhodlo pronajmout areál a pořídit strojové vybavení na zpracování vlnité lepenky. Pobočka v ČR vnikla spíše přirozenou cestou, než záměrem a na trhu úspěšně funguje do dnešní doby. V současnosti má závod lokalizovaný nedaleko Mladé Boleslavi cca 120 zaměstnanců a jeho obrat činí 230 mil. korun za rok. Většinu zaměstnanců tvoří pracovníci výroby a logistiky, což je dáno především povahou produktu. Sofistikované obaly vyžadují náročnou kompletaci mnohdy několika různých dílů a materiálů, což vyžaduje vysokou míru přidané hodnoty spočívající v lidské práci. Oddělení výroby tvoří cca 80% z celkového počtu pracovníků. Zbývajících 20% jsou THP starající se především o řízení firmy a chod zakázek. Procentuální rozdělení je níže doplněno organizačním diagramem viz Obrázek 3-3.



**Obrázek 3-3 Organizační struktura**

Zdroj: vlastní zpracování.

Výše uvedený diagram je v praktické části navržen v nové podobě tak, aby usnadnil práci managementu a odpovědnost rozdělil více mezi řídící zaměstnance, neboť je z obrázku patrné, že všechna klíčová oddělení se přímo zodpovídají jednatelce společnosti. Vytížení jednatelky je tedy více zaměřeno na operativu než na dlouhodobou strategii, která je pro budoucí rozvoj závodu jednou ze zásadních otázek.

Jak již bylo v práci zmíněno, produktové portfolio je tvořeno především sofistikovanými obaly a obalovými řešeními, podle kterých je výroba rozdělena na dva základní segmenty, zpracování surového materiálu v podobě vlnité lepenky a kompletaci obalů.

Lepenka je v první části zpracovávána dle daného technologického procesu na zpracovatelském stroji a vyrábí se zde části obalů ke kompletaci např. části fixačních mřížek a hotové produkty (např. klopové kartony, které nevyžadují další úpravu a odcházejí přímo k zákazníkovi potažmo do skladovacích prostor) viz Obrázek 3-4.





**Obrázek 3-4 Příklady kartonů**

Zdroj: interní materiály společnosti

Kartonáž, která podléhá dalšímu zpracování, výroba umístí přímo do skladu polotovarů, případě rovnou do kompletační haly. Obal mnohdy zahrnuje kromě kartonáže také použití technických pěň, platových dílů, dřeva, antikoročních fólií apod. Pro jeho kompletaci je tedy nezbytné mít v halách dostatek prostoru, protože kompletovat zakázkově box o rozměru 2 x 2,5 m složený např. z 20 různých komponentů, vyžaduje velké množství prostoru. Zmiňovaný obal můžeme vidět na obrázku 3-5.



**Obrázek 3-5 Příklad obalu**

Zdroj: interní materiály společnosti.

### **THIMM Display**

THIMM Display se stará o inteligentní prezentaci výrobků v místě prodeje. Vyvíjí a vyrábí individuální řešení displejů odpovídajícím výrobkům, založená na komplexním utváření a řízení procesů ve smyslu managementu dodavatelského řetězce. Mezinárodní prodejní tým provádí poradenství



v blízkosti zákazníků, a to jak v Německu, tak v sousedních zemích. Kromě toho nepřiváží displeje jen k zákazníkům, ti mohou svůj výrobek přivést i k nám.

### **THIMM PrePress Services**

V přípravě pro tisk je poptávka po profesionálech. THIMM PrePress Services zákazníkům poskytuje poradenství a uskuteční za ně komplexní konstrukční a designová řešení z jedné ruky, od grafického designu přes DTP, CTP a digitální tisk, až po samotné řízení tiskových dat.



### **THIMM Print**

Kompletní servis z jedné ruky, poskytovatel služeb počínajících grafickým designem a expedicí vytištěného výrobku konče. Tři základní specifika THIMM Print:



- individuální řešení díky použití nejmodernější, patentované tiskové techniky;
- specialista v oblasti vícebarevného potisku rolí papíru, které jsou zdrojem pro další zpracování na obaly z vlnité lepenky ThimmColor®;
- výkonný základní tisk.

### **THIMM Consulting**

Divize THIMM Consulting nabízí rozsáhlé poradenské služby v rámci všech kroků týkajících se obalů. Divize realizuje zlepšovací projekty na základě zkušeností z různých oborů a solidního metodického rozsahu působení a to od celkové analýzy a plánování, až po účinné uvedení do praxe. THIMM Consulting přitom vykonává i úlohy uvnitř koncernu THIMM. S cílem silného propojení mezi obchodními divizemi koncernu THIMM je THIMM Consulting díky implementaci strategie zastřešující značky aktivně zapojena do dalších pracovních skupin (resp. divizí). Interní projekty obsahují zvláště řešení specifických zadání projektu se stanovenými cíly a rozpočtem.



Ve výše uvedené kapitole byla představena společnost THIMM Group jako celek poskytující komplexní obalová řešení na bázi papíru, vlnité lepenky, dřeva a další kombinace multimateriálů. Pro další potřeby diplomové práce bude z tohoto obsahu vyňata

divize THIMM Packaging Systems, a to konkrétně závod v Chotětově, který je předmětem dalšího zkoumání.

### 3.2 Analýza tvrdých faktorů 7-S v THIMM Packaging Systems

Kapitola se věnuje analýze společnosti pomocí teoreticky vymezené metodiky McKinley 7-S, přičemž samotné hodnocení bude provedeno na všech faktorech s větším detailem na měkké faktory. Kompletní metoda 7-S je popsána v teoretické části diplomové práce. Analýza nebude prováděna na celé divizi THIMM Group, neboť to rozsah práce neumožňuje, a proto se práce bude vztahovat pouze na konkrétní závod divize THIMM Packaging Systems lokalizovaný v Chotětově. Nejprve je provedeno hodnocení tvrdých faktorů.

#### Strategie (Strategy) THIMM Packaging Systems

Stejně jako je tomu u většiny nadnárodních korporací, není THIMM se svou primární odpovědností výjimkou a i zde platí obecný cíl v podobě plnění plánů a představ vlastníků společnosti. V případě THIMMu se nejedná o akcionáře, neboť celá organizace je ve vlastnictví rodiny Thimm. Dílčími cíli, vztahujícími se konkrétně na Chotětovský závod, jsou plnění obrátového a ziskového plánu. Tento plán je stanoven jako dlouhodobý cíl na 5 až 10 let, přičemž je rozčleněn do jednotlivých let. Z tabulky 3-1 lze z dostupných informací vysledovat, že obrátový plán je nastaven velmi progresivně.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat v mil. EUR	7,5 €	8,0 €	8,5 €	9,5 €	12,5 €	15,5 €	18,5 €	20,0 €

Tabulka 3-1 Obrátový plán společnosti Thimm

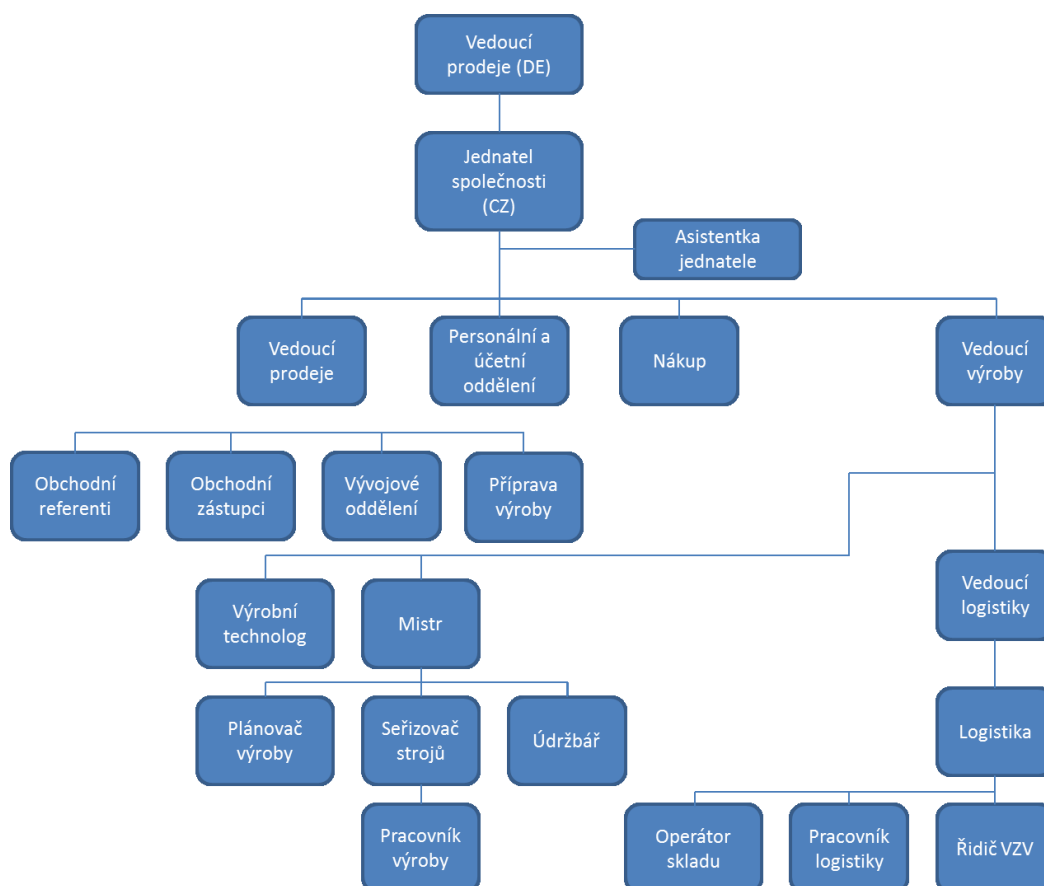
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů.

Růst je v období následujících 8 let plánován o 164%. Na plán jsou samozřejmě navázány i velké investiční plány do strojů v areálu závodu, konkrétně rozšiřování skladovacích prostorů. Obecně by se tedy dala strategie firmy shrnout jako progresivní růst v oblasti obrátu, výrobních kapacit a v neposlední řadě tržního podílu, který jde ruku v ruce s těmito podnikovými záměry.

#### Struktura (Structure) THIMM Packaging Systems

Organizační struktura a vazby jednotlivých oddělení jsou již nastíněny v kapitole 3.1 (obrázek 3-3). Tato původní organizační struktura se donedávna jevila jako neefektivní

a její původ je spíše dán okolnostmi. Struktura je dle teoretického vymezení liniově-štabní. Původně byla rozdělena na dva pomyslné tábory. Obchodní část spadala pod jednatelku firmy a výrobní část spadala pod ředitele závodu. Vývojem času došlo ke změně v podobě odvolání ředitele závodu a odpovědnost v oblasti celé administrativy přešla přímo na jednatelku. Neefektivnost se projevila především extrémním administrativním zatížením osoby, která společnost vede a dohlíží na tvorbu a dodržování strategie. Centrální vedení závodu v Německém Nordhausenu se rozhodlo pozici ředitele závodu již neobsazovat, což eskalovalo do místy kritických situací. Řešení situace probíhalo pomocí změny organizační struktury a to souběžně s tvorbou této diplomové práce. Je tedy možné analyzovat konkrétní změny. Prvním krokem bylo vymezení hlavních kompetencí jednatelky společnosti. Mezi ně patří strategie a její dodržování, kontrola základních ukazatelů, které ovlivňují cashflow, administrativní podpora při vyjednávání s orgány stavebního úřadu ohledně věci výstavby nových hal, organizace a pronájem nových prostor ke kompletaci. Na obrázku 3-6 je vyobrazena nová organizační struktura společnosti, na které lze pozorovat odlišné uspořádání.



**Obrázek 3-6 Nová organizační struktura**

Zdroj: vlastní zpracování.

Co se týče plnění cílů strategie (obratový plán), role jednatele je spíše formou kontroly údajů, především protože jsou výsledky THIMM Packaging Systems závislé na objednávkách od zákazníků B2B. V odvětví těžkého průmyslu (sériová výroba kotlů nebo automobilový průmysl, kde výroba běží dle dlouhodobého plánu) není marketingová podpora prodeje příliš účinná.

Otázka cashflow je velmi podstatnou částí finančního hospodaření společnosti. V tomto případě bylo zvoleno prioritním cílem skladové hospodářství. Společnost THIMM Packaging Systems pracuje s velkým množstvím přířezů surového materiálu a polotovarů a držení velkého množství, ať v surovině nebo v rozpracovanosti, stojí firmu zbytečné náklady. Časté připomínky byly ze strany auditorů (interní i externí povahy). Prvním krokem byla analýza problematiky vysoké úrovně skladových zásob. Dle firemní politiky není možné objednat materiál v případě, že neexistuje objednávka od zákazníka, kterou obdrží buď obchodní zástupce nebo referent. V tomto případě docházelo k situaci, kdy opakované zakázky běžely bez problému několik měsíců, mnohdy i let. Občasné výpadky dodavatelů surovin postavil obchodní referenty před situaci, kdy díky tomuto faktu mohou ohrožit dodávky zákazníkům a vystaví společnost sankcím z prodlení v dodávce, nebo objednají materiál na sklad. Postupem času zakázky přibývaly a sklad se začal plnit do neúnosných měřítek. Analýza spočívala v prostém porovnání obdržených objednávek a výsledků inventury. Výsledek byl překvapující, skladem byl navíc materiál v hodnotě cca 2,5 mil. korun, který tvořil asi třetinu celkové skladové zásoby. Za normálních podmínek je materiál dodán 3 až 5 dní před výrobou tak, aby byl okamžitě zpracován. Ve chvíli, kdy byl vydán zákaz objednávání materiálu na sklad, byla společnost schopna vyrábět tři týdny bez objednávky suroviny.

Oblast vyjednávání s úřady ohledně výstavby hal a rozšiřování areálu je velmi časově náročná záležitost. Vzhledem k nejasnému výkladu zákona totiž není nikdo schopen přesně určit cenu za m<sup>2</sup> pozemku kolem areálu THIMM Packaging Systems. Firma až do současnosti jedná se státem o koupi pozemku a rozšíření areálu a skladovacích prostorů. Souběžně s tímto vyjednáváním byl dojednáán pronájem kompletačních hal na standardizované boxy pro VW, které pomocí válečkových drah zvyšují efektivitu práce při kompletaci o cca 24%. Z původně 23 sestavených boxů za hodinu nyní pracovníci zkompletují 28 kusů. Díky omezení skladových zásob (viz výše zmíněný odstavec) bylo možné uskladnit více materiálu přímo uvnitř areálu. Tímto krokem se omezily náklady na

pronájem externího skladu ve výši 75 tis. měsíčně a náklady, které nejsou na první pohled příliš viditelné (například časové ztráty, převozy a ostatní logistické záležitosti).

### **Systém (System)**

Dle teoretického vymezení se systémem rozumí vazby jednotlivých buněk uvnitř a vně společnosti. Hodnocení systému se také vztahuje na informační toky mezi těmito buňkami. Nedílnou součástí každé moderní firmy je informační systém.

Co se týče komunikačních kanálů, je v rámci společnosti používáno hned několik způsobů k přesouvání informací. Datový tok, označovaný jako „daily business“, je řešen standardně, jako je tomu u všech firem, a to je komunikace pomocí telefonu a emailu. Další komunikační linky jsou nastaveny skrze firemní informační systém Prima, který funguje na principu workflow. Pracují v něm všechna oddělení společnosti, výjimkou je výrobní plán, který je veden formou tabulky v Excelu. Dalším užívaným softwarem je speciální účetní program, který využívá finanční oddělení. V následující části se bude práce věnovat organizaci **výrobního plánu** a workflow softwaru **Prima**.

**Prima WWS** je produktem Německé firmy SSH GmbH. Workflow systém je určený ke správě podnikových informací pro společnosti působící v průmyslovém odvětví. Software byl primárně modelován pro odvětví ocelářského průmyslu a jeho struktura se primárně dala lépe použít na zpracování papíru v papírnách, než na odvětví zpracování lepenky. Zástupci SSH ovšem přišli s verzí, která po kosmetických úpravách spolehlivě funguje i pro potřeby společnosti THIMM Packaging Systems. Unifikovaný firemní systém nyní umožňuje zachytit informace nezbytné k fungování výrobního závodu. Do tohoto systému mají přístup v podstatě všechna oddělení s rozdíly v oprávnění pro přístup do určitých oblastí. Oddělení nákupu zde zadává vstupní ceny surovin, ze kterých jsou následně tvořeny kalkulace a generovány cenové nabídky. V případě akceptace nabídky ze strany zákazníka je v Primě příslušným oddělením vytvořena zakázka a program vygeneruje automaticky unikátní číselné kódy (tzv. artikly). Dle zakázkového listu dostanou příslušná oddělení informaci o nadcházející výrobě společně s výzvou k příslušné akci. Velmi zjednodušeně řečeno, oddělení nákupu objedná materiál, výroba jej zpracuje a logistika naplánuje expedici k požadovanému termínu dodání. Popis procesu je opravdu jednoduše popsán, protože detailní vymezení jednotlivých kroků by vyžadovalo zpracování práce na samotné téma, ale principiálně je tato definice dostačující. Prima tedy zajišťuje přístup k aktuálním datům v aktuálním čase a to všem buňkám zapojeným do procesu

zakázek. Díky tomuto workflow systému následně nedochází k duplikaci dat, záměnám materiálů apod. Jednotný firemní software tak zrychluje chod informací v rámci celého výrobního závodu a zabraňuje náhodným chybám lidského faktoru.

**Výrobní plán** je specifickou částí oddělení výroby a tato část se bohužel nedá jednoduše implementovat do firemního workflow. Modifikace softwaru ovšem probíhá. V následujících dvou letech je plánována implementace plánu výroby do softwaru Prima. V současnosti je výrobní plán řízen pomocí tabulky v programu Microsoft Excel, kde obchodní referenti zadávají jednotlivé artikly a termíny, na kdy potřebují zakázky připravit k expedici. Vedoucí výroby si následně sám zaplňuje zakázky do souběhu a učiní potřebné kroky tak, aby bylo vše nachystáno včas k expedici. Bohužel v tabulce není možné zajistit 100% korektnost dat. I když za poslední tři roky se nevyskytla v tomto případě chyba z povahy lidského faktoru, riziko zde stále hrozí. Stejně tak je tato část velmi připomínána auditory, což je také jedním z podnětů k rozšíření Primy.

Výše uvedené body shrnují část zabývající se tvrdými faktory řízení podniku a z analýzy lze usoudit, že princip fungování těchto oblastí je nastaven korektně. Nicméně společnost má značný potenciál ke zlepšení zejména v oblasti výrobního plánu a jeho implementace do firemního workflow.

### **3.3 Analýza měkkých faktorů 7-S v THIMM Packaging Systems**

Tato část práce je věnována měkkým faktorům, kteří zajišťují chod a úspěch společnosti. Zbývající čtyři faktory metody 7-S jsou níže konkretizovány tak, aby bylo zřejmé, jak fungují ve zkoumaném subjektu a jak ovlivňují společnost a její okolí.

#### **3.3.1 Sdílené hodnoty**

Oblast sdílených hodnot je dle teoretické definice považována za nadřazený cíl, protože by se zde měla odrážet míra integrity zaměstnanců. Ztotožnění se s podnikovou kulturou a jejími myšlenkami je pro úspěch podniku velice klíčové a v případě, že firma v této části zaostává, její pravděpodobnost na dosažení úspěchu se snižuje. Při detailním pohledu na THIMM Packaging Systems je třeba rozlišit dvě základní oblasti, kterými jsou výroba a administrativa. Počet pracovníků v administrativě je zhruba pětinový ve srovnání s výrobou, ale míra ztotožnění se s podnikovými cíli a strategií je zde výraznější. Tento fakt je dán především motivací zaměstnanců, která je v obou případech odlišná. Hlavní rozdíly zde můžeme spatřit především ve zdrojích motivace (vnitřních/vnějších). K analýze motivace a spokojenosti zaměstnanců byla použita metoda dotazníku pro reprezentativní

vzorek zaměstnanců pracujících ve firmě. Jako báze pro dotazník byl zvolen výzkum s názvem Barometr, který je uveden v teoretické části.

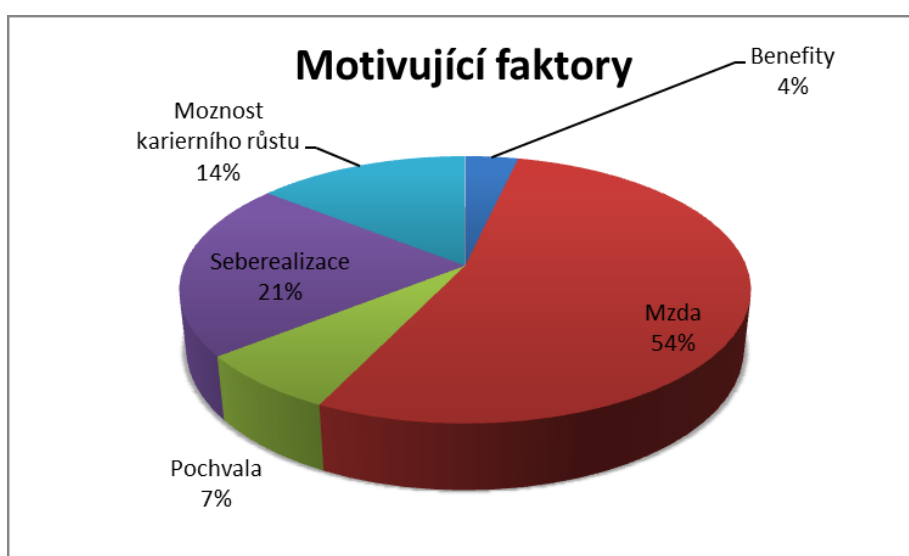
**Analýza spokojenosti a motivace v THIMM Packaging Systems** byla provedena podobně jako ve výše zmíněném testu na reprezentativním vzorku. Konkrétními třemi oblastmi byl vrcholový management, střední management a řadoví zaměstnanci. Zvolený poměr pro testování je 25% z každé oblasti. V absolutních číslech jsou tedy zastoupeni 3 pracovníci vrcholového managementu, stejně tak 3 zaměstnanci v pozici středního managementu a oblast výroby je zde zastoupena v počtu 22 zaměstnanců. Témata dotazníku jsou zaměřena na interní i externí motivaci zaměstnanců.

V dotazníku je obsaženo 16 otázek, které zahrnují základní rozdělení do věkových kategorií, pohlaví a úrovně managementu. Další otázky byly směřovány na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve firmě. Cílem testu je prokázat vliv měkkých faktorů na strategii podniku. Konkrétně se tato část zaměřuje na cíl základní a to je **maximalizace zisku**. Za období posledních tří let společnost THIMM Packaging Systems roste v objemu zakázek cca 11 % tempem. Tento růst je ovšem doprovázen konstantní hladinou zisku. Tedy při porovnání úrovně zisku za uplynulé roky je výsledek čistého zisku společnosti na stagnující úrovni, ale obrát v meziročních srovnáních stále roste. Jedna z otázek v dotazníku je tedy zaměřena na úroveň zohledňování kvality. V následující části jsou detailně rozebrány výsledky analýzy motivace zaměstnanců.

Poměr zaměstnanců, který byl vybrán pro vyplnění dotazníku, je uveden v úvodu analýzy. Poměr je zvolen tak, abychom dostali reprezentativní vzorek a výsledek nebyl příliš zkreslen převahou oddělení výroby. Analýzy se účastnilo celkem 28 zaměstnanců, z čehož bylo 67% žen a 33% mužů. V části výroby je tento poměr dobře interpretovatelný, neboť se jedná ve většině případů o roční práci, na kterou je potřeba precizní zaměstnanec a v tomto většinou ženy převyšují mužskou část populace. Stejně je tomu však i v administrativní části, kdy na 17 pracovních pozic připadá 11 žen a 6 mužů. Management je tedy řešen výhradně v ženské kompetenci, což je i v dnešní době považováno za výjimku. I v rámci celé THIMM Group není v žádném závodě převaha žen ve vedení takto znatelná. Základní otázkou položenou v dotazníku je, zda působí **motivace na zaměstnance**. Zpětnou vazbou na tento dotaz je výsledek 64% ano a 36% ne. Počet kladných odpovědí tedy převažuje ty záporné a v detailním rozdělení na segment managementu a výroby je poměr velmi odlišný. Management je v každém ze zkoumaných



případů motivován motivací, kdežto výrobní část je v poměru 55% motivovaných a 45% nemotivovaných zaměstnanců. Základním rozdílem je v tomto případě způsob motivace. Výrobní sektor je motivován jednou složkou mzdy, a to je odměna za dodržování a přeplnění výrobních norem. Tato jednofaktorová pohyblivá složka tak závisí pouze na plnění normy. Management vychází z jiných předpokladů motivačních složek označované jako „Ziele“, které jsou definovány každému zaměstnanci managementu separátně a jejich plnění se odráží v několika dílčích částech, které na sebe většinou nemají vazbu. Jako příklad si můžeme uvést plán obchodního zástupce, který je stanoven na vyhodnocení jednou ročně. Pohyblivá složka mzdy je závislá na měsíční bázi a to od výsledku celého závodu, ale roční cíle jsou stanoveny v pěti bodech, zahrnujících výši obrátu za uplynulý rok, objem zakázek na rok následující a další dva až tři body týkající se analýz a segmentaci trhu, potenciálu zákazníků, stavu konkurence apod. Každému tomuto bodu je přidělena procentuální váha, přičemž jejich součet je roven hodnotě 100%. Závisí tedy na každém individuálně, jak vytyčené cíle splní a jaká tedy bude výše jeho odměny. Dalším faktorem, který pracovníky ovlivňuje, je **úroveň mezd**, kde z kumulativního počtu respondentů odpovědělo 54%, že hlavním motivačním prvkem je mzda. Opět je v tomto směru velmi převažující část výroby, kde jsou platové podmínky na nižší úrovni a lidé se tak snaží za svou práci inkasovat co nejvíce peněz. Faktor, který se umístil na druhé pozici, je seberealizace, a to v poměru 22%, což překvapivě převyšuje zbývající odpovědi, jimiž jsou možnosti kariérního růstu, pochvala a firemní benefity. Výsledky můžeme pozorovat v grafu 1 viz níže.



**Graf 1 - Motivující faktory**

Zdroj: vlastní zpracování.

Firemní benefity se ovšem projevily na prvním místě v otázce **demotivace**, konkrétně v počtu 43%. Z výsledků se tedy dá vyvodit závěr, že zaměstnanci jsou motivováni převážně mzdou a demotivováni úrovní firemních benefitů, kterých kromě pěti týdnů dovolené a dovozem obědů není mnoho.

Pro 75% všech dotazovaných je jejich zaměstnání jistotou a stejně jako v testu Barometr v teoretické části se projevily věkové rozdíly. Ve zbývajících 25% záporných odpovědí se jednalo o zaměstnance mladší 25 let. Totožných výsledků dosáhlo i hodnocení spokojenosti zaměstnanců, kdy jsou tři čtvrtiny pracovníků spokojeni se svou dosavadní prací a jedna čtvrtina nespokojená. Lze tedy říci, že u mladších ročníků je ochota riskovat změnu zaměstnavatele vyšší než u starších osob preferujících jistotu. Provázanost těchto dvou otázek je také vztažena na doplňující otázku ohledně změny zaměstnání, kde odpovědělo 64% zamítavě a 36% kladně. Z toho lze usuzovat, že i lidé, kteří jsou v práci spokojeni, zvažují změnu pracovního poměru z nějakého jiného důvodu. Tímto důvodem může být například pocit, který v zaměstnancích jejich práce vyvolává. V grafu č.2 můžeme pozorovat výstup ze zodpovězených otázek na toto téma.



**Graf 2 - Pocit vyvolávající pracovní proces**

Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že poměr jednotlivých činitelů je poměrně vyrovnaný. První segment zaujímá potěšení z práce. Tento výsledek koresponduje také s výsledkem dotazování ohledně spokojenosti práce a oba tyto fakty společnosti THIMM Packaging Systems podávají pozitivní hodnocení o pracovním prostředí, které svým zaměstnancům

poskytuje. Druhou nejsilnější skupinou v tomto grafu je stres, který je bohužel všudypřítomný. Faktor stresu bývá zpravidla silně zastoupen v části administrativy a managementu, ale v tomto případě se běžně zažité definice nepotvrdily. Zaměstnanci v administrativě volili převážně mezi odpověďmi hrdost a potěšení, stres se potvrdil pouze v jednom případě z reprezentativního vzorku. Většina stresových situací potom připadá na sekci výroby, kde je tento faktor mnohdy skoro až hmatatelný. I když je výroba včas naplánována, polotovary jsou nachystány, vše běží dle plánu, stávají se situace, kdy se vše začne komplikovat. Zaměstnanci jsou tak vystaveni této negativní situaci. Tyto stavy jsou způsobeny převážně dvěma faktory.

**Prvním** z nich je skladba zakázek, která je částečně ovlivnitelná ze strany obchodních referentů. Referenti mívají k dispozici výhledy zákazníků a objednávky cca 14 dní dopředu, takže jsou si schopni vytvořit souběh s termíny výroby a expedice mnohdy s časovou rezervou. Ovšem do těchto běžných plánovaných zakázek mohou přijít objednávky nárazové, kdy zákazníkovi neočekávaně stoupne výrobní množství a potřebuje balení. Tento postup je velice běžný v automobilovém průmyslu, který byť běží dle dlouhodobých výhledů, obsahuje velké množství výkyvů v rámci svých dodávek. Na tyto situace se bohužel není možné příliš připravit, protože povaha materiálu, který THIMM Packaging Systems používá, nedovoluje kompletaci obalového materiálu do skladových zásob (hrozí degradace lepenky). Vzhledem k faktu, že se většinou jedné o rozměry XXL obalů, dejme tomu od standardního rozměru europalety (1200x800mm) výše, je představa držení skladových zásob v cca 200 rozměrových variacích přinejmenším utopistická.

**Druhou** situací, která může nastat, je problém zapříčiněný závodem jako takovým nebo jeho subdodavateli. Z každého pohledu je ovšem výsledek totožný. Závod nemůže expedovat klientům objednané zboží. Komplikace ze strany subdodavatele mohou nastat například při poškození surového materiálu při nakládce nebo přepravě. V tomto případě se materiál umístí do STOP zóny ve skladu a je postoupen k reklamaci. Urgentní dodávky náhradního materiálu poté probíhají v rámci dnů, což ale nabourává výrobní plán a generuje stresové situace. Komplikace ze strany THIMM Packaging Systems vznikají většinou chybami lidského faktoru, které se projevují v podobě reklamací obdržených od zákazníků. Jak již zmiňuje popis výrobního závodu, je výrobní portfolio zaměřeno na sofistikovaná obalová řešení, která jsou složena ve většině případů z více než 10 různých materiálových komponentů. I přes neustálý systém zlepšování procesů se snaží vývojové oddělení aktualizovat výrobní a kompletační návody tak, aby byly pochopitelné pouze

z jediného jimi definovaného způsobu, ale i přes tuto snahu občas dojde k nepochopení, opomenutí či špatného umístění dílu do obalu. V tu chvíli je scénář stejný jako v případě neshodné dodávky materiálu subdodavatelem. Jde o řešení v co nejkratším časovém horizontu tak, aby nedošlo k zastavení výroby zákazníka a potenciálnímu ohrožení jeho dodávek.

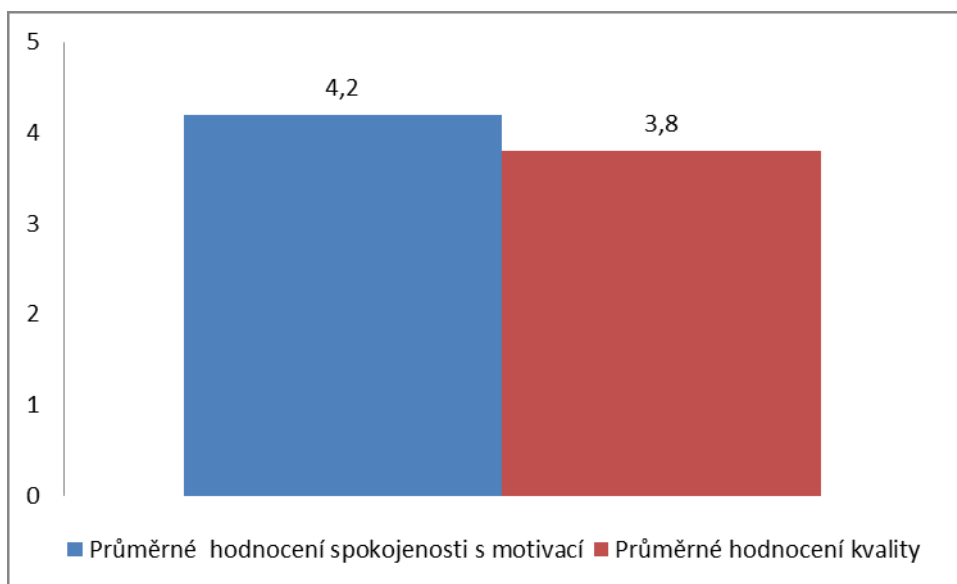
**Rutina** je v pracovním procesu převážně v části výrobní a části administrativy také zdrojem potenciálních rizik. Toto riziko může být jak např. z hlediska BOZP, tak z hlediska výše uvedené chybovosti při výrobě a kompletaci zakázek. Jako rutinní potvrdilo svou práci 53% zaměstnanců, což ve vztahu k výrobě není ničím překvapující číslo. Dva z dotazovaných zaujímají k tomuto tématu neutrální postoj a zbylých 40% dotazovaných spatřuje ve své pozici výzvu, která se potvrdila v oblasti administrativy ve všech případech.

Předposlední blok tohoto tématu analýzy motivace je věnován **hodnocení kvality**. Zde byly otázky položeny záměrně tak, abychom zjistili, jak vnímají zaměstnanci úroveň kvality v porovnání s vnímáním platových podmínek a spokojeností s motivačním programem. Toto téma je v rámci společnosti THIMM Packaging Systems velmi diskutovaným tématem, zejména z několika zásadních důvodů:

- s ohledem na finanční hledisko – vazba kvality na náklady reklamací,
- s ohledem na zákaznické hledisko – spolehlivost dodavatele, komplikace s reklamacemi,
- s ohledem na profil společnosti – dobrá pověst.

**Finanční hledisko** má přímou vazbu na finanční cíle podniku, které jsou, jak je popsáno v úvodu této pasáže, jednou z hlavních strategií podniku. Kvalita dodávek spadá do oblasti základních hodnot a vlastností materiálů, které zákazníci vyžadují. Její nedodržení (z jakéhokoliv hlediska) sebou nese kromě poškození jména firmy, které patří další kapitola, náklady na reklamace. Za účetní období 2015 činili náklady na reklamace, do níž nejsou započítány prostoje ve výrobě a jiné časové ztráty, cca 2,5% z obrátu společnosti, což ve své podstatě není nijak závratná hodnota, ale v peněžním vyjádření tato částka dosahuje téměř 5 mil. Kč, což už stojí za zmínku, protože tyto náklady jsou přímo ze zisku společnosti a ten je jedním z primárních cílů firmy. Je tedy rozdíl ve výkazu mít a nemít 5 mil. Kč. Vzhledem k faktu, že reklamační případy byly způsobeny oddělením výroby v cca 95% případů, byli respondenti dotazováni také na osobní vnímání úrovně

kvality společně zároveň s otázkou na spokojenost s nastavením motivačního procesu. Výsledky je možno sledovat v grafu 3.



**Graf 3- Spokojenost s nastavením motivačního procesu**

Zdroj: vlastní zpracování.

Nyní se tedy zaměříme na oddělení výroby, kde dle informací zmíněných v úvodu, je pouze jeden typ hodnocení, a to skrze plnění výrobních norem. V případě, že zaměstnanci normy plní, jsou hodnoceni v plné či nadstandardní kategorii pohyblivé složky mzdy. Toto podporuje i modře zbarvený sloupec grafu, kde je na škále od 1 do 5 (kdy 5 je nejlepší známka) hodnocena spokojenost s motivací. Ve výrobním procesu neexistuje nezávislá kontrola kvality. Výrobky jsou kontrolovány dle firemního standardu samokontrolou, kdy pracovníci na strojích přijímají zodpovědnost za vyprodukované výrobky. Jinými slovy výroba kontroluje kvalitu výroby, což z hlediska nezávislosti není právě ideálním řešením. Zároveň je v druhém sloupci hodnocena kvalita z interního pohledu, která dosahuje hodnoty 3,8. Dle těchto faktů by tedy mělo ze společnosti odcházet zboží vysoké kvality. Realita je bohužel dle výstupu jiná a zmiňovaných 5 mil. Kč není zanedbatelná částka. Při detailní analýze problematiky byl zjištěn jeden zásadní nesoulad ve fungování systému. V případě, že ve výrobním procesu dojde k reklamaci a je vysledován viník reklamace, dojde k jeho proškolení a v případě opakované reklamace pokárání s případnou důtkou. Nicméně princip odměňování funguje pouze nahoru, nikoliv dolů, takže pokud zaměstnanec obdrží nějakou finanční odměnu, nemůže mu být zpětně odejmuta. Také nelze snížit plat pod standardní úroveň danou ve smlouvě. Jinými slovy z této situace vyplývá, že pokud bude zaměstnanec přepřilňovat pracovní normy bez ohledu na kvalitu

výrobků a zboží bude reklamováno v pozdější době (např. po přelomu měsíce) nebo se na chyby u zákazníka nepřijde, pracovník bude odměňován i v případě, že produkuje neshodné výrobky. Na tento fakt bohužel neexistuje postih a firemní politikou THIMM Group není postihovat lidi za jejich omyly při práci skrze snižování finančních prostředků. Zde je nutné se zamyslet, zda nezvolit jiný princip hodnocení či výrobní kontroly. Posledním faktem je hodnocení platových podmínek, kdy z analýzy vyplynula 61% spokojenost s dosavadní mzdou. Pokud tedy shrneme dohromady fakta a výsledky tří dotazů, zaměstnanci jsou skoro nepostižitelní, žijí v domněnku, že produkují kvalitně, jsou dobře motivováni a vnímají platové ohodnocení veskrze pozitivně. V tomto případě je vazba měkkých cílů na plnění strategie evidentní a prokazatelná.

**Zákaznické hledisko** je jedním z nejdůležitějších pohledů na firmu. Díky zpětné vazbě může firma zlepšit, či měnit své procesy a lépe odolávat např. tlakům ze strany konkurence. V tomto směru lze těžko prokazatelně dokázat, jakou finanční hodnotu pro společnost zákazníci znamenají. Zákazníci a jejich potenciál pro THIMM Packaging Systems lze v číslech vyjádřit pouze pomocí obrátů peněžních nebo jiných měřitelných ukazatelů, jako jsou například m<sup>2</sup> zpracované lepenky. V rámci TPS ale vše funguje na peněžní bázi, a proto se budeme držet tohoto standardu. Obrát, který zákazník generuje nebo potenciálně vygeneruje v případě akvizice, je pro firmu důležitý z hlediska současného i budoucího.

Prvek řízení	Hlavní charakteristiky	Oblast změn
Sdílené hodnoty	Motivace zaměstnanců v dělnických pozicích	Změna motivačního systému skrze úpravu pohyblivé složky mzdy
	Motivace zaměstnanců na THP pozicích	Oblast stresu, podpora kvality
Dovednosti zaměstnanců	Školení zaměstnanců	Periodická školení, oblast měkkých faktorů
Personál	Výběrové řízení	Nová role personalisty, spojení s institucemi ČR.
Styl řízení	Vnímání mise, vize a strategie podniku	Komunikace, Odpovědnost, Averse k riziku

Tabulka 3-2 Shrnutí analýzy měkkých faktorů

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.3.2 Dovednosti zaměstnanců

V následující části bude metodou pozorování rozebrána problematika vzdělávání zaměstnanců ve společnosti THIMM Packaging Systems. Dle teoretického vymezení budou hodnoceny oblasti THP a zaměstnanců výroby zvláště. Tato separace se ovšem týká pouze bodů 2, 3 a 4 dle teorie. Bod 1, zabývající se zákonnými školeními, je pro obě skupiny zaměstnanců společný. Každý bod, kromě bodu 1, obsahuje dva úhly pohledu.

*Bod 1. Zákonná školení* je definován legislativou České republiky a jeho působnost se vztahuje především na oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Tato školení jsou tedy paušálně pro všechny zaměstnance stejná a musí jimi projít každý pracovník. Z hlediska závodu na zpracování lepenky je kladen velký důraz na požární ochranu. Přestupky (například kouření na nevyhrazených místech, manipulace s otevřeným ohněm a další) jsou velmi přísně pokutovány. Závod se sklady plnými lepenky, dřeva a papírového prachu ze zpracování lze při vzniku požáru jen velmi složitě uhasit a případný oheň by mohl mít katastrofické následky jak na majetku, tak na lidském zdraví. Rozšířením jsou poté školení řidičů, kteří využívají služební vozidla nebo vysokozdvizné vozíky.

*Bod 2. Periodická školení* se z pohledu zaměstnanců výroby projevuje v podobě prvotního zaškolení při nástupu na danou pracovní pozici. Každý ze zaměstnanců je při proškolení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany rovnou proškolen i na zvolenou pozici. Mezi jednotlivými pozicemi je samozřejmě rozdíl. Seřizovač strojů je trénován na nastavení strojů, jejich ovládání a odstranění chyb v chodu. Na rozdíl od obsluhy, která na stroji danou zakázku vyrábí. Obsluha tedy se strojem umí zacházet, ale nesmí jej nastavovat. Specifickou pozicí jsou operátoři z oblasti kompletace. Tito lidé jsou kromě standardního zaškolovacího plánu pravidelně školeni na nové projekty, které se z obchodního úseku překlápějí do výroby. Jak již bylo zmíněno v úvodu, společnost se zabývá výrobou sofistikovaných obalů s velkým podílem lidské přidané hodnoty. Každý nový kompletační projekt, který se ocitne ve výrobě, má svou pracovní instrukci a lidé, kteří finální produkt kompletují, jsou seznámeni s pracovním postupem prostřednictvím tréninku zastřešeného vedením výroby a vývojovým oddělením.

Periodická školení pro THP zaměstnance jsou na minimální úrovni. Stejně jako zaměstnanci výroby jsou proškoleni při nástupu do zaměstnání. Ve většině případů je každý pracovník THP seznámen s firemním workflow, nebo minimálně částí, která je pro

jeho práci potřebná. Ostatní styly práce poté vyplývají z podnikové směrnice, potažmo popisu pracovní pozice zaměstnance.

*Bod 3. Školení „měkkých dovedností“* nejsou z hlediska oddělení výroby nijak prováděny a to ani na nejvyšších pozicích v této části závodu. Z hlediska firemní strategie ani školení měkkých faktorů pro tuto část není nijak prioritní.

Měkké faktory jsou ovšem prioritou z hlediska THP pracovníků. Z pohledu globalizace trhu je nutná především jazyková vybavenost v oblasti prodeje, nákupu a zákaznického servisu. Pouze marginální část zákazníků společnosti působí pouze na českém trhu, což jen podporuje fakt, že Česká republika je exportní země. Dalším důvodem je původ mateřské společnosti, kde je nutné s německým managementem hovořit plynule jejich rodným jazykem. Společnost tedy využívá služeb jazykových škol a v týdenních intervalech zdokonaluje vybavenost svých zaměstnanců. Kromě výše uvedeného je rozšiřování dovedností vztaženo především na oba typy obchodních pozic, tedy vnitřní a vnější obchod. Zde je školení prováděno lektory z oblasti obchodních dovedností, asertivity a zaměření na náročného zákazníka. Zdokonalování těchto sociálních umění je pro obchodní úsek poměrně zásadní, a to jak z hlediska zmíněné globalizace, tak z hlediska rostoucího tlaku a stále se zvyšujících požadavků zákazníků. Společně s rostoucími nároky je kladen také důraz na efektivní time management, který je taktéž obsahem školení. Tyto měkké faktory jsou školeny vždy jednou do roka.

*Bod 4. Odborná školení* se ve výrobní části podniku provádějí v případě zavádění nových technologií nebo procesů. Z oblasti technologií se jedná především o školení instalace nových zařízení, používání nových barev, nebo aktualizaci technologie nástrojového hospodářství. Do oblasti procesů školení zasahuje v případě aplikací nových částí workflow, kdy se operátorům rozšiřují informační kanály. Z pohledu procesu zde můžeme pozorovat provázanou změnu aplikací technologie. Pro lepší orientaci ve skladovém hospodářství byl zaveden systém načítání čárových kódů. Operátoři byli proškoleni na techniku využívání tohoto systému a operátoři u strojů mají zároveň náhled do skladového systému. Mohou tedy v reálném čase pozorovat pohyb a úroveň skladové zásoby.

Odborně školit THP pracovníky je velmi složité, neboť se zde nedají tréninky příliš paušalizovat. Jako příklad můžeme uvést školení prodeje na nové produkty, kdy externí



obchodní zástupci dostávají informace ohledně nových produktů. Stejně tak oddělení nákupu je seznamováno s novinkami na trhu především prostřednictvím dodavatelů.

Z oblasti školení zaměstnanců je THIMM Packaging Systems na dobré cestě, ale je zde určitý prostor ke zlepšení.

### 3.3.3 Personál

Společnost THIMM Group staví svůj úspěch především na zaměstnanecké základně. Jedním z nevýznamnějších faktorů je pohodlí zaměstnanců a jejich spokojenost s pracovním zařazením. Jen díky tomu je možné vyprodukovat kvalitní výrobky a podporovat vysokou produktivitu. Oblast personalistiky je v rámci závodu rozdělena do dvou manažerských míst. První oblast je THP, kde personalistiku zajišťuje sama jednatelka společnosti. Druhou oblast zastřešuje manažer výroby, jehož úkolem je vybrat si pro své oddělení vhodné pracovníky. Výběr THP je sice náročnější, co se týče požadavků, ale fluktuace zde není v takové míře jako v oblasti výroby. Ve stávající situaci by se zde pozice personalisty neuplatnila, ale na druhou stranu nelze veškeré kompetence nechat pouze na jednom člověku. Informace ohledně systému vyhledávání pracovníků byly zjišťovány formou pohovoru s příslušnými zástupci managementu. Níže jsou uvedeny výstupy dle jednotlivých oddělení.

**THP pracovníci** jsou dle výše uvedených skutečností vybíráni jednatelkou firmy. THP jsou z povahy pracovních míst v závodu voleni především dle vhodné kvalifikace, která je vzhledem k všestrannosti nevelikého týmu velmi vysoká. V následujícím odstavci je uveden konkrétní příklad výběru pracovníka na pozici vývojáře.

Dle teoretického vymezení lze vývojáře zařadit do 2. oblasti, tedy úsekové kariéry. Následně lze postupovat dle dvoufázové metody, jak popisuje Koubek (2007). V rámci první fáze jsou definovány tři základní kroky:

1. *Definice pracovního místa* – tento krok je poměrně jasný, neboť se nejedná o nově vytvořenou pozici, pouze rozšíření pracovního týmu o dalšího člena. Lze tedy využít stávající definice pracovní pozice.
2. *Zkoumání potřebných kvalifikací a vlastností* – v této fázi je definováno, že vývojář musí mít dobrou prostorovou představivost, zkušenost s CAD systémy, technickou zdatnost, kreativitu a flexibilitu.

3. *Požadavky na vzdělání a praxi* – zde je požadováno min. středoškolské vzdělání technického směru. Praxe v oblasti obalového průmyslu je výhodou.

Další fází dle teoretického východiska je vyhodnocovací část, která je rozdělena do pěti bodů:

1. *Zkoumání všech doložených dokumentů* – v této fázi jsou vyhodnocovány veškeré došlé CV z hlediska výše uvedených bodů v rámci předběžné fáze. Motivační dopisy nejsou požadovány.
2. *Předběžný pohovor* – je řešen převážně telefonickou formou pro doplnění detailů a nejasností v zaslaném životopisu. Telefonní hovor také tvoří část profilu zaměstnance, který se do firmy hlásí. Již z něj může zkušený manažer odhadnout, zda adepta pozvat na výběrové řízení či nikoliv.
3. *Testování pracovní způsobilosti* – uchazeč je dotazován na předešlou praxi, případně je mu zaslán ordinární projekt na zpracování základního řešení.
4. *Ústní pohovor* – budoucí vývojář je pozván do úzkého kola a kromě obecných parametrů týkajících se požadavků na jeho pozici, je testován na jazykovou vybavenost cca desetiminutovým interview v daném jazyce. Následuje test porozumění výkresové dokumentaci a navržení obalu na jablko z dostupných materiálů, které mu jsou poskytnuty. Jde o fyzický test kreativity.
5. *Zkoumání pracovní praxe* – v případě zájmu ze strany THIMM Packaging Systems je uchazeč zpětně prověřován u dosavadních zaměstnavatelů, případně jsou zkoumány jiné reference, kterými disponuje buď on sám, nebo budoucí zaměstnavatel.

**Zaměstnanec výrobního sektoru** je vybírán manažerem výroby. Ten je přímo zodpovědný za vybrané zaměstnance svého sektoru. Na výrobní pozice není požadovaná úroveň kvalifikace nastavena tak vysoko, jako u pracovníků THP. Dle metodiky je předběžná fáze definována takto:

1. *Definice pracovního místa* – stejně jako v případě obsazování pozice vývojáře je tato pozice již stávající, a proto je specifikace pro hledaného pracovníka jasná. Lze tedy vycházet z již ověřených informací.
2. *Zkoumání potřebných kvalifikací a vlastností* – Vlastnosti zaměstnance výroby by měly být především preciznost, orientace na výsledek, logické uvažování, flexibilita.

3. *Požadavky na vzdělání a praxi* – Opět je jako v u vývojáře praxe v papírenském oboru výhodou. V oblasti vzdělání je to poté požadavek na řemeslný obor, ideálně technického směru.

Stejně jako v předchozí části pro THP následuje fáze vyhodnocovací, kde jak nabádá teorie, není nutné dodržovat veškeré body. Konkrétně v této části výrobního sektoru jsou jisté oblasti zbytečné. Níže jsou tedy uvedeny konkrétní tři body k výběrovému řízení na pracovníka výroby:

1. *Zkoumání všech doložených dokumentů* – jako THP zaměstnanců je procházeno pečlivě CV a vyselektováno dle prvotních informací pouze pár vhodných jedinců, kteří jsou následně pozváni na osobní pohovor s vedoucím výroby.
2. *Ústní pohovor* – vybraní jedinci jsou pozváni na osobní pohovor, kde jsou zkoumány jejich předpoklady pro výkon práce ve výrobním závodě. V případě velkého zájmu ze strany THIMM Packaging Systems jsou potenciální adepti na pracovníky provedení výrobou a seznámeni se základními informacemi ohledně fungování společnosti a pracovními podmínkami.
3. *Zkoumání pracovní praxe* - je také prověřováno, ale pouze v případě, že se do společnosti dostanou negativní reference nebo je CV v některých bodech nejasné a hrozí zde, že pracovník by mohl být pro firmu rizikový.

Dle teoretického vymezení jsou pracovníci vyhodnocováni primárně na základě CV. Testy pracovní způsobilosti nejsou doposud zavedeny jako firemní standard a dotazníková forma není nezbytná, především k faktu, že společnost nedisponuje tak velkým množstvím zaměstnanců, aby o nich vedoucí ztráceli přehled.

Výše uvedené systémy vyhledávání pracovníků odpovídají teoreticky vymezené specifikaci a vzhledem k dostupným informacím je lze považovat za fungující.

#### **3.3.4 Styl řízení**

Následující část je věnována stylu řízení společnosti THIMM Packaging Systems, která bude analyzována dle teoretického vymezení pomocí systému manažerské mřížky. Výstupem je bod na dvourozměrném grafu, který ukazuje, jaký přístup management využívá. Test je proveden formou dotazníku a vyhodnocení je komplexně vztaženo na management výrobního závodu. Dotazník se skládá z 36 otázek s možností dvou volitelných odpovědí, jimž se přiřkládají váhy dle individuálního názoru každého

respondenta. Váhy jsou přisuzovány v následujících poměrech: 3:0, 2:1, 1:2 nebo 0:3. Metodika je dále doplněna o pozorování. Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že se řízení managementu nachází v oblasti 5,5.

9									
8	1,9								9,9
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2	1,1								9,1
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Obrázek 3-7 Vlastní zpracování manažerské mřížky

Zdroj: vlastní zpracování.

Tato oblast je lokalizována uprostřed grafického zobrazení manažerské mřížky. Styl vedení je tedy plný kompromisů mezi zaměřením na sociální faktor a výrobu. Tento fakt není příliš překvapivý především z toho důvodu, že prvotní informace o vedení nám poskytuje dotazník. Z pozorování víme, že případné konflikty uvnitř organizace vznikají jako ve většině výrobních firem mezi oddělením obchodu a výroby. Tlaky způsobují především výkyvy v objednávkách od zákazníků, které tlačí na výrobní termíny a jsou umocňovány obchodním úsekem. Výroba se tedy nachází v termínové pasti a z důvodu extrémního přetížení kapacit se rapidně zvyšuje pravděpodobnost chyby. Z hlediska obchodního úseku vznikají termínové tlaky obousměrně, tedy jak do výroby, tak směrem k zákazníkovi. Segment výroby je tlačěn do zkrácení termínu dokončení zakázky a zákazník opačným směrem, tedy k maximálnímu možnému odložení dodávky. Tyto vyhrocené situace mnohdy končí právě kompromisními situacemi, jak ve vztahu zákazník a dodavatel, tak ve vztahu obchod a výroba. Viník této situace ovšem nikdy není znám, neboť prvotní indikace přichází do společnosti externě a následně se spouští lavina hektických informací, do které jsou zatažena skoro všechna oddělení. Pokud si tuto situaci přehrajeme z hlediska obchodu, kromě oddálení termínu dodání, zakázce lze této situaci předejít vhodným kontraktem, který by prodlužoval termíny dodání nebo zajišťoval pojistnou zásobu. Jinými nástroji v daných podmínkách lze operovat jen velice složitě. Z výrobního hlediska je interních možností více, vyrábět na sklad, lépe organizovat

zakázky ve výrobním plánu, změnit systém plánování, či jinak využívat kapacity na strojích.

Oblast norem, za kterými se jednotlivé části vedoucích pracovníků skrývají, je velmi rozsáhlá a to především z hlediska velikosti celé korporace. Aby bylo možné určit organizaci takových rozměrů, jako je THIMM Group, je nezbytné dodržovat stanovená pravidla. Na druhou stranu tržní prostředí vyžaduje určitou míru flexibility a tato firemní pravidla by citlivost na změnu reakční doby neměla snižovat nijak zásadním způsobem. Záporný efekt tak zvané „*papírové války*“, můžeme sledovat právě při vyhocených situacích. Kolektivní odpovědnost nenese žádné pozitivní výsledky a mnohá oddělení v krizové situaci vyčkávají na další pokyny k zahájení činnosti či potvrzení. Tato skutečnost se děje především z toho důvodu, že korporátní politika má stanovená pravidla a vybočení z nich by znamenalo negativní dopad na danou osobu či oddělení. Pravidla jsou tedy dodržována, ale někdy až s přílišnou pečlivostí, což škodí výrobnímu závodu jako celku. Tok informací, na které daní lidé čekají, se může zdržet, což může ve výsledku znamenat například nedodržení termínu dodání.

Komunikace ohledně sporů je ve společnosti velmi otevřená. Nevznikají zde situace, kde by se problémy „zametaly pod koberec“, spíše naopak. V případě, že se problém může vyskytnout v podobě nějakého cyklu, je aktivně řešen. Výstupem z těchto jednání bývají primárně nápravná opatření, různé úpravy směrnic, změny postupů apod. Ovšem problémy jsou většinou paušalizovány. Každá krizová situace je řešena s patřičným oddělením tak, aby došlo k efektivnímu řešení. Dá se tedy říci, že se v tomto ohledu chování managementu částečně liší od teoretického vymezení.

Metoda manažerské mřížky v předchozí kapitole pomáhá určit styl vedení společnosti v současné době.

### **3.4 Shrnutí analytické části**

Analýza strategie a prvků řízení poskytuje komplexní přehled současné situace. V rámci metody byly zhodnoceny tvrdé faktory a detailně rozebrány faktory měkké, které jsou hlavním námětem diplomové práce. Z analytické části tedy vyplývají závěry. Prvním z nich je samotná přítomnost těchto faktorů uvnitř fungující organizace. Tato přítomnost není sice hmatatelná, mnohdy ani viditelná na první pohled, ale jak ukazuje analýza, je prokazatelná. Druhým závěrem je vazba na strategii podniku. Budeme-li vycházet ze základních principů strategie THIMM Packaging Systems je vazba např. reklamací a jejich

dopadu nejen viditelná, ale dokonce vyčíslitelná. Stejně tak produktivita zaměstnanců, kterou je možno zobrazit v nákladech a její přímou vazbu na motivaci pracovníků výroby. Nekvalitní výstup z oddělení výroby tak může způsobit jak prokazatelné finanční ztráty, tak poškození jména firmy.

## **4 Návrhy na změny a jejich implementace**

Předposlední část diplomové práce je věnována návrhům, které mohou společnosti poskytnout náhled na měkké faktory a podpořit systém úprav procesů tak, aby byl potenciál těchto měkkých dovedností využit na maximum. Níže uvedené oblasti metodiky 7-S jsou seřazeny chronologicky.

### **4.1 Sdílené hodnoty**

Z analýzy sdílených hodnot pomocí dotazníku vyplývá, že třetina zaměstnanců společnosti THIMM Packaging Systems je v práci spokojená. Bohužel negativním faktorem, který se nachází v těsném závěsu, je stres, který zaujímá čtvrtinový podíl z dotazované skupiny. Stresové situace jsou často zdrojem chyb pracovníků, které se v důsledku toho projevují ve zvýšeném počtu reklamací. Reklamace mají finanční dopady, způsobují posouvání termínů a eskalují míru stresu. Jedná se v podstatě o začarovaný kruh. Stres má také negativní vliv na produktivitu zaměstnanců, proto je třeba jej na pracovišti minimalizovat. Křivohlavý (2010) ve své knize uvádí dva typy boje proti stresu. Prvním z nich je odstranění původu stresové situace a druhým posilování osobní imunity vůči stresu.

#### **4.1.1 Stres**

Původ stresových situací, jak vyplývá z analytické části, lze přisoudit nárazovým zakázkám. Vzhledem k faktu, že výrobní plán je orientován pouze termínově a není zde primárně kalkulováno s kapacitami výrobních zařízení, nabízí se efektivní řešení této situace v podobě softwaru, který je schopen s údaji o kapacitách pracovat. Jako bázi pro podporu tohoto návrhu je možné provést první krok formou tabulky v MS Excel. Kapacity i normy na kompletace jsou interně běžně dostupnými údaji, a proto by neměl být problém vytvořit plánovací modul. Díky tomuto modulu je možné velmi jednoduše zjistit aktuální stav vytížení výroby a zpracovatelských strojů. Do tohoto základního modulu je také možné přidat termín dodání surového materiálu pro dokreslení celé situace. Výstupem z modulu by tedy měl být přesný obraz výrobní reality. Na základě systému je následně možné při extrémních situacích maximálně využívat potenciál výroby a částečně tak tlumit nepříznivé vlivy stresu. V případě využití tohoto kapacitního modulu je zde předpoklad, že tento systém bude efektivní a při jeho osvědčení v praxi je možno přistoupit k druhé fázi. Krok číslo dvě by měl být směrem k firemnímu workflow systému Prima WWS. Vzhledem k neustále probíhající práci na úpravách firemního systému by přidání tohoto

modulu nemělo být problematické. Cílem společnosti je využívat minimum různých podpůrných programů především z důvodu prevence chyb lidského faktoru. Po implementaci by tedy měla být provázanost jednotlivých výrobních operací zcela kompletní. Na začátku je vstup zákaznické objednávky včetně plánovaného termínu expedice ze strany obchodního úseku. Již zde může firma počítat s kapacitním vytížením. Následuje objednání/dodání surového materiálu a polotovarů. V tomto okamžiku materiál fyzicky vstupuje do společnosti a můžeme jej sledovat v systému až do konce jeho zpracování. Díky modulu firma získá okamžitý přehled o rozpracovanosti materiálu, kapacitním vytížení a stavu zásob v reálném čase.

Pomocí navrženého modulu plánování výroby a výrobních kapacit je možné získat přesný obraz situace v jaké výroba je, byla a bude v následujícím období. Z hlediska nákladů je také první fáze velice příznivá, protože lze modul vytvořit na základě již známých a dostupných informací v programu, který má firma standardně licencovaný. Po uplynutí zkušební doby v délce šesti měsíců provozu prvotní fáze je nezbytné revidovat a analyzovat poznatky plynoucí ze změny. Revize proběhne pomocí dotazování zaměstnanců stejně jako při první analýze a pomocí srovnání výsledků dostane firma zpětnou vazbu o situaci. Předpoklad zavedení modulu je zlepšení informovanosti v rámci celé organizace společnosti, které povede k efektivnímu snížení stresových situací na pracovišti.

#### **4.1.2 Rutina**

Rutina na pracovišti byla dalším analyzovaným problémem. Z dotazníku plyne fakt, že nadpoloviční většina zaměstnanců má rutinní vztah ke své práci. Tento fakt vysoce převažuje ve výrobní části firmy, kde se práce sice neodehrává v podobě pásové výroby, ale mnohé úkony jsou buď často opakovány nebo dělány velmi podobným systémem. Tato rutinní činnost je považována za nežádoucí hned ze dvou hledisek. Jedním z nich je demotivace zaměstnanců, kteří časem ztrácejí produktivitu a druhým z nich je vyšší pravděpodobnost vygenerování chyby lidského faktoru. Rutině ve výrobním sektoru lze ve společnosti THIMM Packaging Systems předejít zavedením větší rotace na pracovištích a pracovních úkonech. V současné době je systém nastaven tak, že každý zaměstnanec vykonává zadanou práci v určité směně a zastupitelnost je minimální. Zvýšením rotace zaměstnanců byt' jen mezi různými projekty v případě kompletací nebo stroji v případě zpracování, by pozitivně ovlivnilo snížení podílu rutinní práce.



Dalším systémem je motivace zaměstnanců ke změnám procesů, která ve firmě není nijak nastavena. V případě, že by zaměstnanci byli motivováni např. finančně k podávání zlepšovacích návrhů, případná změna by měla stejně tak kladný vliv na rutinní vnímání pracovního výkonu. Odměňování lze nastavit hned v několika směrech, kterými jsou např. proces, úprava pracovní instrukcí, zvýšení výkonu stroje, snížení výmětu apod. V návaznosti na velikost změny a jejího vlivu na chod společnosti (ideálně ve finančním vyjádření) lze odstupňovat výši odměn pro zaměstnance.

#### **4.1.3 Hodnocení kvality**

Hodnocení kvality bylo také analyzováno jakožto jeden z důležitých faktorů společných hodnot. Kvalita je jedním ze základních cílů společnosti a dodržování její vysoké úrovně je velmi důležité. Vzhledem k faktu, že je tento cíl vysoce postavený, je jeho míra integrity zaměstnanců zásadní. Z hodnocení kvality plyne, pozitivní výsledek, kdy na úrovni 3,8 z 5 hodnotí zaměstnanci z kvalitativního hlediska sami sebe. V případě, že by toto kladné sebehodnocení bylo objektivní, nedocházelo by ovšem k takovému objemu reklamací. Z hlediska motivace je systém vnímán kladně, konkrétně na úrovni 4,2 z 5. Jak již zmiňuje analýza, je motivační program nastaven pouze na plnění objemových norem, které nezohledňují kvalitu. Zde se tedy nachází prostor ke zlepšení. Změna může proběhnout hned ve dvou směrech. Prvním z nich je úprava motivačního plánu a druhým je nezávislé oddělení kvality.

#### **4.1.4 Změna motivačního plánu**

Změna motivačního plánu je poměrně jednoduchou záležitostí z pohledu časových a finančních nákladů. Jedná se ve své podstatě pouze o administrativní záležitost. Pohyblivá složka mzdy, jejíž úroveň výše plnění odráží úroveň plnění normy, bude rozdělena na dva protichůdné cíle. Prvních 50% zůstane v dosavadní situaci. Bude tedy zachována vazba na odměňování pomocí úrovně plnění normy. Zbylých 50% bude zaměřeno na kvalitu výrobku. V případě, že zaměstnanec tento kvalitativní standard dodržovat nebude, může být postižen snížením této části pohyblivé složky mzdy. Aby se firma vyhnula komplikacím v podobě časových rozdílů (např. dodání zboží k zákazníkovi na konci jednoho měsíce a obdržení reklamace v polovině dalšího měsíce), je nutné nastavit hodnocení zpětně. Kvalitativní složka pohyblivé mzdy by tedy byla vyplácena za uplynulý měsíc např. za první měsíc od zavedení v plné výši a v případě, že přijde reklamace, kterou THIMM Packaging Systems uzná jako reklamaci z výroby, dojde k úpravě mzdy v měsíci následujícím. Toto nastavení motivačních cílů protisměrně má

předpoklad pro zvýšení úrovně kvality výstupu z výrobního závodu směrem k zákazníkům. Nákladovost konkrétně této změny není nijak zásadní, protože se jedná o úpravu stávajícího systému, který již funguje. Nelze říci, že je motivační aparát nastaven momentálně špatně, ale tato ne příliš zásadní změna má předpoklad k pozitivnímu generování produktů společnosti a stejně tak zvyšování pozitivního povědomí o firmě ze strany zákazníka.

#### **4.1.5 Oddělení kvality**

Nezávislé oddělení kvality je pro firmu zásadnější změnou než pouhá úprava motivace zaměstnanců. Faktem je, že v momentální situaci výroba hodnotí z kvalitativního hlediska sama sebe, což není ideální jak z hlediska nezávislosti na posuzování toho co je a co není dobře, tak z hlediska zákaznických auditů, kterým je společnost neustále vystavována. Obecně je téma nezávislosti výrobní kontroly často diskutovaným tématem. V případě, že by do společnosti nastoupil nebo byl vybrán ze stávajících zaměstnanců člověk, který by měl své motivační cíle nastavené opačným směrem, než jsou ty výrobní, úroveň a frekvence kontroly by rapidně stoupla. Kladným faktorem této nově vzniklé pozice by také bylo zvýšení dobrého jména firmy na trhu, neboť by bylo možné zachytit neshodné výrobky již v areálu společnosti a k zákazníkovi by pak nemuselo vadné zboží dorazit. Dalším přínosem nezávislého oddělení kvality je jednotný přístup k zákazníkovi. V případě, že k reklamaci dojde a klient obdrží vadné zboží, následuje v moderních firmách vyplňování formulářů, jako jsou 8D reporty a návrhy různých nápravných opatření. V současnosti je situace taková, že jsou reporty vyplňovány převážně osobami, které je obdrží. Jsou to tedy obchodní zástupci, pracovníci zákaznického centra, manažer výroby apod. Vyplněný report od každého z těchto lidí vypadá trochu jinak a rozhodně nemá ten správný efekt, protože se informace nedostanou na správná místa v takové kvalitě a rozsahu, aby byla změna dostatečně efektivní. Stává se tak, že jsou reporty ze strany klientova oddělení kvality vráceny zpět do závodu s připomínkami a opravovány. Nedostatečná efektivita v tomto směru také generuje opakované reklamace. Zavedením oddělení kvality by tedy THIMM Packaging Systems získal i zaměstnance s unifikovaným přístupem, který by zajišťoval podporu při vyplnění dokumentace a efektivní nápravná opatření. Interní změna má poté předpoklad přínosu ve zlepšení kvality výroby a procesu a z pohledu zákazníka je zde vidět profesionální přístup, se kterým tento člověk přichází. V moderních společnostech je na kvalitu pohlíženo s velkým důrazem a velmi často při auditech naráží THIMM Packaging Systems na dotazy ohledně oddělení kvality.

Z klientovy strany je nepřítomnost tohoto oddělení většinou brána velmi špatně, což se také může negativně objevit v hodnocení firmy jako dodavatele nebo preferenci konkurenční firmy, která tímto oddělením disponuje.

Z nákladového hlediska je tato změna sice náročnější, ale ve srovnání s ušlými 5 miliony korun ze zisku společnosti vynaložených na reklamace je zavedení tohoto oddělení rentabilní i v případě, že by snížilo ztrátu byť jen o 10% z této částky.

## **4.2 Dovednosti zaměstnanců**

Oblasti dovedností zaměstnanců vyplývají z analýzy poznatků v podobě čtyř základních oblastí, jimiž jsou: zákonná školení, periodická školení, školení měkkých dovedností a odborná školení.

### **4.2.1 Zákonná školení**

Tato oblast je společnost samozřejmostí, neboť jsou standardy zakotveny v zákoníku práce. Jak potvrzuje analýza, jsou tato školení prováděna dle předpisu a nedochází zde tedy k pochybení. Firma s takovým jménem jako je THIMM Group si ani z hlediska své reputace nemůže dovolit něco takového jako je nedodržování těchto základních věcí. V oblasti navržení změn zde ale můžeme zařadit např. školení první pomoci. Toto školení sice není ze zákona povinné, ale může být přínosem jak pro organizaci, tak pro jednotlivce. Záchrana lidského života je v každém ohledu pozitivní čin. Je nutné vědět, jak člověku pomoci. Systém školení by spočíval ve vytipování vhodného počtu kandidátů a organizace pravidelných tréninků na téma první pomoci. Z oblasti THP pracovníků by se konkrétně jednalo o dva zástupce a z oblasti výroby o 12 zaměstnanců. Pracovníci výroby, kde je riziko zranění vyšší, jsou navrženi tak, aby byli zdravotníci na každé směně z třísměnného provozu dva a to v obou kompletačních místech THIMM Packaging Systems, které jsou dvě. Samotný výběr konkrétních osob by byl proveden dotazováním zaměstnanců a ponechán na vlastních preferencích každého z jedinců. Organizace školení sebou sice nese určitou úroveň nákladů, ale v porovnání s cenou lidského života jsou tyto náklady zanedbatelné.

Dalším efektivním školením z hlediska bezpečnosti je kurz bezpečnosti jízdy, jehož cena se pohybuje okolo 2 500 Kč na osobu. Školení by se týkalo především řidičů referentských vozidel, primárně potom obchodních zástupců, jejichž měsíční nájezd je okolo 5 000 km. Tato metoda je atraktivní z hlediska rozšíření dovedností školených, ale i z pohledu efektivního řešení krizových situací. Statistiky nehodovosti z oblasti osobních

automobilů jsou neúprosné a tento typ tréninku může člověku zachránit život stejně jako výše uvedené školení týkající se první pomoci. V rámci cvičení se řidič naučí manipulovat s vozidlem v nepředvídatelné situaci, kdy je nezbytná blesková reakce. Dalším přínosem je zjištění maximálních limitů vozidla, kdy je řidič seznámen s reálnou brzdou dráhou např. na různých typech povrchu. Nákladovost je v porovnání s kurzem první pomoci horší, ale jako doplňkové školení jistě stojí za zvážení, alespoň u zaměstnanců vystavovaných skoro denně rizikům spojeným s užíváním referentských vozidel.

#### **4.2.2 Periodická školení**

Oblast periodických školení se dá v rámci THIMM Packaging Systems zařadit mezi ne příliš používané metody. Dle analýzy jsou zaměstnanci školeni při nástupu do zaměstnání a dále ne. Toto zjištění má poměrně negativní vliv na zaměstnance setrvávající ve firmě již několik let. Doba se mění čím dál rychleji a je nezbytné, aby se jí lidé přizpůsobovali. Níže jsou uvedeny dva příklady jak tuto situaci pozitivně zvrátit.

*Zvýšení kvalifikace* – Zaměstnanci jsou školeni na jednotlivé práce, potažmo manipulaci se strojním vybavením. V případě, že by společnost zvýšila počet proškolených lidí na zpracovatelské stroje, potažmo na kompletační úkony, má lepší předpoklady k flexibilní reakci na nepříznivé situace jako např. onemocnění zaměstnanců, případně jejich fluktuace. Čím více bude mít THIMM Packaging Systems „univerzálních“ pracovníků výroby, je její imunita vůči jmenovaným vlivům vyšší. Změna spočívá ve vytipování skupin lidí, kteří mohou být mezi sebou navzájem zastupováni. Zastupitelnost lze vytvořit ve formátu maticového systému, který poskytne přehled manažerovi výroby o stavu školení absolvovaných danými zaměstnanci. Tento přehled zároveň poslouží při lepší orientaci auditorů, kteří se pravidelně doptávají na absolvovaná školení zaměstnanců.

*Zavedení periodických školení* – zaměstnanci na svou práci nejsou školeni více než jednou, pokud nedojde v jejich pracovním zařazení k nějaké změně. Tato skutečnost se dá změnit poměrně jednoduchou úpravou v přístupu ze strany zaměstnavatele. Konkrétně dát lidem možnost se nechat dobrovolně proškolit. Místo toho, aby lidé byli nuceni do mnohdy nezáživných, ale potřebných školení, je řešením přesun odpovědnosti přímo na ně. Zavedením periodického školení v oblasti, kterou se daný zaměstnanec zabývá při výkonu své práce. THIMM Packaging Systems tedy každoročně nabídne zaměstnanci možnost nechat se proškolit, pokud o to má zájem. V případě, že si zaměstnanec myslí, že jeho kvalifikace je dostačující, školení jednoduše může odmítnout. Součástí toho návrhu

periodického proškolení je také záznamový list. Na tomto listu bude uveden seznam zaměstnanců (podepsaný každým z nich) jako důkaz o absolvování školení. Ze záznamu bude potom velmi snadné zjistit kdo, kdy a jak byl trénován. V případě nějaké anomálie např. v podobě reklamace bude mnohem snadnější dohledat detaily o dané osobě a případně ji nechat dodatečně proškolit znovu. Ani jeden z výše uvedených návrhů není nijak finančně náročný a lze jej provést v podstatě okamžitě. Oba návrhy také zvyšují přehlednost daných informací v celé organizaci.

#### **4.2.3 Školení měkkých dovedností**

Měkké dovednosti se v rámci společnosti začaly významněji řešit až v uplynulých dvou letech. Dá se tedy říci, že má firma tuto oblast obstojně pokrytou s progresivní tendencí. Externí školení mají evidentní přínos pro zaměstnance, především co se jazykových kurzů týče, ale jejich organizace sebou nese samozřejmě náklady. Cestou, jak tyto náklady minimalizovat, jsou interní školení. Návrhem na snížení nákladů v této oblasti je zavedení interních školení u obchodních zástupců. Pokud sečteme dobu, kterou tito lidé pracují na svých pozicích v rámci THIMM Packaging Systems, je výsledkem 34 let zkušeností s obchodováním s obalovým materiálem.

Samotné školení bude organizováno dvakrát do roka v návaznosti na pravidelné porady obchodního úseku a jeho trvání by nemělo přesáhnout pracovní den. Úvodní školení by se mělo zabývat sumarizací výše zmíněného know-how s taktickým zaměřením na akviziční činnost. Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost snaží růst a obrátový plán je nastaven velmi progresivně, je nezbytné, aby školení lidé věděli přesně, jak se k zákazníkovi dostat, jak argumentovat a jaké používat taktiky při vyjednávání. Toto školení by oproti standardním nemělo být obecné, ale právě naopak silně zaměřené na problematiku v odvětví. V případě, že bude společnost chtít dosáhnout stejného cíle, je nezbytné, aby osoby, které jsou z povahy své práce nuceni jednat individuálně a flexibilně, jednali stejným způsobem.

Druhým typem interního školení je zamýšleno rozšíření obecného jazykového kurzu. Stejně jako v předchozím případě jsou jazyková školení obecná a v takto specifickém odvětví je nutné užívat správnou terminologii. Časové rozpětí není tak náročné jako je ve výše uvedeném případě a postačovala by jedna hodina v kvartálních intervalech. Opět lze navázat pravidelné porady obchodního úseku a rozšířit formou diskuze základní pojmy a novinky v rámci obalového průmyslu. Opět se jedná o jednotnost informací a jednání.

Zákazník mnohdy sám nemá povědomí o tom, co přesně požaduje a jak se co nazývá. Cílem diskuze na téma odborných pojmů je sjednotit vystupování a vytvořit edukační systém pro interní potřeby společnosti THIMM Packaging Systems a pro zákazníka. Sjednocený vyjadřovací jazyk potom povede k efektivní komunikaci bez zbytečných nesrovnalostí a bude působit velmi profesionálním dojmem. Tato školení lze opět pokrýt z časových zdrojů zaměstnanců, takže nákladovost není pro organizaci nijak limitující, což je pro management pozitivní informace.

#### **4.2.4 Odborná školení**

Analýza problematiky odborných školení podává informace o složitosti paušalizace školení celého výrobního závodu THIMM Packaging Systems. Odbornost zaměstnanců lze zvyšovat několika způsoby, viz níže uvedené návrhy:

**Technologické školení výroby** – v tomto ohledu je možné zaměstnance výroby (konkrétně obsluhu a seřizovače strojů) vzdělat pomocí dodavatelských školení. V případě nástrojového hospodářství je možnou variantou workshop některého z dodavatelů Chotětovského závodu. Jelikož má kvalita skladování a úroveň zásadní vliv na životnost výsekových nástrojů a tiskových štočků, jejichž cena se pohybuje v průměru okolo 20 tis. Kč za kus, finanční dopad při nevhodném zacházení patrný. Navrhované školení by bylo nastaveno periodicky jednou do roka, kdy by se dodavatelé dostavili na příslušný termín a prezentovali jak novinky v jejich odvětví, tak způsob, jakým o tyto nástroje pečovat.

**Školení SSH** – vzhledem k častým úpravám firemního workflow systému dle potřeby THIMM Packaging Systems je nezbytný programátorský zásah. Trénink společnosti SSH, která dodává firemní systém, spočívá v představení změn a postupu marginálních úprav, které si zaměstnanci mohou upravit sami. Každá změna ze strany SSH nese pro závod náklady a v případě, že zaměstnanci budou vědět, jak si systém upravit v případě potřeby, tyto náklady se podaří snížit.

**Artios CAD a 3D software** – závod v Chotětově využívá pro vývoj odlišný systém CAD programu než jeho mateřská společnost a ostatní závody skupiny. Součástí toho softwaru bohužel není 3D modul, který dnes už většina zákazníků vyžaduje. Data z automobilek přicházejí ve formě 3D a vývojáři vždy musejí překlápět data v jiných závodech THIMM. V současnosti je v řešení licence na 3D software a z tohoto důvodu je návrhem odborné školení na práci v programech s tímto prostředím. Výsledkem by měla

být samostatnost pracovníků vývoje a zásadní zkrácení časových prodlev vzniklých právě komplikovanými převody dat.

**Terminologie a laboratorní testy** – tento druh interního školení se zaměřuje na laboratorní terminologii. Trénink může být jednorázový a jeho výstupem je sjednocení zažitých pojmů v oblasti obalů. Možnosti testování, kterými THIMM Group disponuje a unifikace komunikovaných výkonnostních hodnot pro obaly vyráběné v Chotětově. Školení je zaměřeno především na THP pracovníky, kteří s těmito požadavky běžně přicházejí do styku.

### **4.3 Personál**

Dle popisu vycházejícího z části zkoumající oblast personálu společnosti THIMM Packaging Systems jsou patrné dva základní směry výběru pracovníků. Prvním z nich je THP pracovník a potom pracovník výrobního úseku. Dále se tedy bude práce zabývat návrhy změn v oblastech personalistiky. Styl výběru pracovníků do sekce THP je dobře strukturovaný a dle nízké míry fluktuace je i efektivní na rozdíl od oddělení výroby.

#### **4.3.1 Role personalisty**

Navrhovaným řešením je v tomto případě vytvoření nové role pracovní pozice personalisty nebo minimálně její outsourcing. V momentální situaci může být použit současný způsob řešení, ale výhledově je plánován ve společnosti progresivní růst. Jestliže budeme vycházet z faktu, že společnost dnes generuje obrát ve výši 8,5 mil. EUR a v plánu má do roku 2020 celých 20 mil. EUR je jasné, že i počet pracovníků se bude muset navýšit. Toto navýšení generuje administrativní zátěž, takže do budoucího výhledu je určitě vhodné tuto osobu zakomponovat. Z pohledu nákladů je tento krok náročný, ale jeho realizace je v budoucnu nutná. Nově vzniklé místo personalisty vygeneruje časové úspory jak pro jednatelku společnosti, tak pro manažera výroby. Další výhodou role personalisty je jeho odbornost. Přesunem pravomocí ze současných dvou zaměstnanců k jednomu může firma získat jednotný koncept a informace o personálu budou možného mít u jedné osoby. Stejně jako je tomu v případě pracovníka kvality. Dalším možným krokem je pro tuto službu využít outsourcingu, Společnost si tedy může vybrat nějakou z partnerských firem na trhu, která podniká v oblasti personalistiky. Tito externí personalisté mohou firmě najít vhodného zaměstnance dle zadaných požadavků. Na trhu existuje velké množství personálních agentur, ať už od velkých profesionálních firem jako je například Grafron či Manpower, tak spousty menších firem zabývajících se personalistikou.

### 4.3.2 Spojení s úřady České republiky

V rámci obsazování pozic ve firmě je možné spojit se s úřadem práce České republiky a navázat spolupráci při hledání vhodných zaměstnanců. Při nastavení vhodné komunikace je možné za minimálních nákladů dosáhnout podpory státu v této věci. Úřad práce bude organizaci sám nabízet vhodné potenciální zaměstnance. S těmito lidmi budou dále vedeny pohovory a bude rozhodnuto jejich přijetí. Úřad práce České republiky také spolupracuje se servery jako např. jobs.cz nebo práce.cz, kde je také veliký potenciál. Rozdíly v nákladech řešení jsou zde velké. Nejdražší variantou je pro společnost najmout personalistu a udělat z něj svého kmenového zaměstnance. Na druhou stranu nejlevnější variantou je využívání výše uvedených serverů a spolupráce s úřadem práce České republiky.

### 4.3.3 Spojení se SŠ a VŠ

Další navrhované spojení se týká oblasti školství v České republice. Tato oblast může pro THIMM Packaging Systems znamenat také velký potenciál. Zejména v oblasti vývoářů nabízí střední škola technického zaměření umístěná ve Štětí spolupráci s firmami. Škola je přímo zaměřená na obalovou techniku a její absolventi jsou těmi nejvhodnějšími kandidáty pro zaměstnání ve společnosti. Již v minulosti pracovalo pro THIMM Packaging Systems mnoho jejich absolventů, ale spolupráce nikdy nebyla oficiálně nastavena. Z pohledu nákladů není tato alternativa nijak zásadní.

### 4.3.4 Motivace zaměstnanců

Stejně jako v oblasti sdílených hodnot je i v personalistice motivování zaměstnanců variantou, jak zlepšit jejich výkon. Z analýzy uvedené v kapitole 3 vyplývá, že na 64% zaměstnanců působí motivace při vykonávání pracovního výkonu. Dále jsou identifikovány první tři nejvíce motivující složky, jimiž jsou mzda, seberealizace a možnost kariérního růstu. Mzda převažovala nejvíce u zaměstnanců výroby a vzhledem k faktu, že úprava jejich pohyblivých složek byla zmíněna už v části zabývající se kvalitou výstupu, změna úrovně mezd zde navržena nebude. Ani z hlediska managementu není tento cíl preferován. Návrh změn se bude týkat oblastí seberealizace a kariérního růstu.

Návrh změny v oblasti kariéry a seberealizace podobně jako u periodických školení spočívá v možnosti zaměstnanců účastnit se procesu. Změna by spočívala v sestavení **individuálních rozvojových plánů**. Každý ze zaměstnanců bude periodicky hodnocen na základě formuláře, který obsahuje kromě základních údajů o zaměstnanci jeho kariérní



krátkodobé a dlouhodobé cíle. Pouhá identifikace poslouží jako báze pro rozvojovou část, která je zaměřena na konkrétní znalosti a dovednosti zaměstnance. Oblast rozvoje tedy definuje, na jaké cíle se konkrétně zaměstnanec v budoucnu bude soustřeďovat. Předposlední část dokumentu se týká oblasti akčního plánu. Výstupem z této části je popis jednotlivých kroků k dosažení požadovaného cíle včetně termínování. Tato část také mimo jiné obsahuje vzdělávací aktivity, koučování, apod. Poslední část se týká oblasti sumarizace pokroku. Kdy je v rámci určené periody zaznamenán progres zaměstnance. Samotný formulář může být ještě obohacen o analytickou část týkající se chování zaměstnance. Personalisté zde hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti, spolupráci, adaptabilitu, míru profesionality apod. Díky zavedení hodnocení tohoto typu budou zaměstnanci více vyslyšeni ve svých vlastních potřebách, což z psychologického hlediska působí pozitivně. Na druhou stranu je zde přínos pro vedení společnosti v podobě přehledu v oblasti lidského potenciálu, což může usnadnit práci při interním výběrovém řízení na hledanou pozici. Úroveň nákladů je přitom na nízké úrovni, především protože vytvoření dotazníků lze provést ve vlastní režii.

Opačnou formou motivace je **demotivace**, která se u zaměstnanců projevuje dle analýzy ve výši 43% v podobě nedostatečného počtu benefitů. Další demotivující složkou je úroveň dovolené, která je nadstandardních pět týdnů. Kombinací benefitů a zároveň benefitu nastavení dnů zdravotního volna tzv. „*sick days*“. Jedná se o dny volna, které může zaměstnanec čerpat mimo svou dovolenou. Z pozorování bylo zjištěno, že lidé v případě nemoci raději čerpají dovolenou nežli nemocenskou. V případě lehkých onemocnění v období chřipkových epidemií si tedy mohou zaměstnanci vybrat dva dny volna na doléčení nemoci. Pro THIMM Packaging Systems bude efekt z tohoto kroku hned dvojitý. První výhodou je odstranění demotivačního faktoru u zaměstnanců a druhým je snížení nemocnosti zaměstnanců. Lidé díky zavedení těchto dnů volna budou více motivováni k tomu, aby při nemoci zůstali raději doma a nešířili nákazu mezi ostatními kolegy. Tento krok s sebou nese náklady v podobě výdajů za mzdy stejně jako v případě dnů dovolené a je tedy na zvážení managementu, zda se vyplatí tuto variantu zavést.

Zlepšení zdravotní kondice zaměstnanců lze podpořit formou **flexi passu**. Díky této formě benefitu mohou zaměstnanci čerpat příspěvek na sportovní a relaxační aktivity v centrech, které tuto formu benefitu podporují. Sportovní a relaxační aktivity pozitivně podporují kondici a zdraví lidské populace. Relaxační procedury v podobě masáží mohou dobře fungovat jako prevence onemocnění pohybového aparátu. Stejně jako v předchozím

případě je nutné propočítat rentabilitu nákladů na zavedení této formy benefitu a úrovně, kterou lze ze strany zaměstnance čerpat.

#### 4.4 Styl řízení

Analytickou částí byl styl řízení vyhodnocen v dvourozměrném formátu manažerské mřížky jako 5,5. Směřování k rovnovážnému stylu vedení by mohlo vést k posunu směrem k pozici 9,9, která se teoreticky blíží ideálu. Společnost se může v řízení posunout v tomto směru dle níže uvedených návrhů.

**Odpovědnost** za vzniklý problém, reklamaci nebo negativní záležitost je nezbytné přiřadit ke konkrétní osobě potažmo osobám. Momentální situace toto neumožňuje a politika vedení se problémem nezabývá. Cílem návrhu je minimalizace nákladů dopadů těchto negativních vlivů prostřednictvím osobní odpovědnosti každého pracovníka. Přejít z kolektivní na osobní zavinění poslouží nejen ke snížení nákladů, ale také k lepšímu nastavení procesu nápravných opatření. Vniklý problém bude možno snáze identifikovat a zamezit jeho případnému opakovanému vzniku. Pozitivním vlivem pro společnost bude také změna vnímání odpovědnosti ze strany zaměstnanců, kteří za své omyly nebyli nijak zvláště postihováni. Za předpokladu, že budeme vycházet z nejvíce motivující složky, kterou je dle výsledků dotazníku mzda, lze odpovědnostní složku zakomponovat do části pohyblivé mzdy. Zaměstnanci, kteří pracují bezchybně, získají z této stanovené částky 100% a v opačném případě by mzda mohla být o toto osobní ohodnocení snížena. Pro plnou integritu zavedení přímé odpovědnosti je nezbytný souhlas managementu a dodržování nastavených pravidel. Nákladová část této změny spočívá v úpravě mzdových podmínek zaměstnanců a seznámení vedení s nově nastavenými pravidly.

**Komunikace** je základním stavebním kamenem dobře fungující společnosti. Z profilu stylu řízení vyplývá velké zatížení firemními pravidly a jejich dodržování. Jak popisuje analýza, tato oblast způsobuje společnosti především časové ztráty. Zlepšení komunikačních dovedností klíčových pracovníků je možnou alternativou, jak efektivně přesouvat informace ve správný čas na správné místo a kompetentním lidem. Efektivní komunikace se dá zlepšit pomocí interního a externího školení. Nízkonákladová interní porada klíčových zaměstnanců na téma komunikace může mít přínos v podobě specifikace míst, na které v komunikaci jednotliví pracovníci naráží a jak úskalí překonávat. Variantou externího školení se tato situace dá vyřešit širokou nabídkou lektorských firem, které

nabízejí různě zaměřené tréninky na efektivní komunikaci a spolupráci zaměstnanců. Zřejmě ideálním krokem pro THIMM Packaging Systems by potom byla kombinace těchto školení. Použít výstup interního jednání jako bázi pro externí školení. Zaměření externího školitele bude více efektivní a je možno zajít do větší hloubky dané problematiky.

**Averze k riziku** je jedním z významných znaků vedení (hodnota 5,5). Tato perspektiva vedení se příliš neslučuje s výstupem, který THIMM Packaging Systems generuje. V rámci know-how je generováno mnoho inovativních nápadů, které je třeba na trhu uplatnit, což sebou mnohdy nese vyšší rizika než například průběžné investice v podobě nových výrobních linek. Informace z průzkumu společnosti ohledně obratu jsou sice progresivního charakteru, ale zisková marže je stagnující. Z tohoto důvodu jsou také rozhodnutí managementu vedena s ohledem na riziko spojené se snížením čistého zisku. Pro zásadní změnu v přístupu zde není příliš manévrovacího prostoru. Většího efektu by bylo možné dosáhnout zvýšením povědomí o nových projektech a výběru vhodných projektů, jejichž přínos je vyšší než jejich odhadovaná míra rizika. Takové projekty je výhodné podporovat.

Změna by měla být provedena následujícím způsobem. Obchodní tým sumarizuje vhodné rizikové projekty a detailně zpracuje analýzu trhu, včetně odhadů odběrů potenciálních zákazníků. Společně s oddělením nákupu a logistiky spočítají náklady na držbu materiálu za dané období tak, aby byl management schopen identifikovat přesnou výši výnosů a rizik spojených s projektem. Nejzajímavější projekty z hlediska objemu a zisku budou předloženy vedení ke schválení. Po schválení projektů je ze strany obchodu vyvíjen extrémní tlak na tvoření cenových nabídek a velmi aktivní podpory prodeje tak, aby byl projekt maximálně rentabilní. V případě zavedení tohoto systému je položka nákladů zaměřená na interní zdroje a to především časové. Snaha o odstranění rizika při zavádění nových projektů musí být jednoznačně podpořena velmi aktivním přístupem ze strany obchodního úseku.

Dalším krokem minimalizace rizika je odstranění bariér týkajících se přílišné závislosti zaměstnanců na firemních pravidlech, které jsou používány jako obrana proti napadení ostatních kolegů nebo jednotlivců. V tomto případě se nejedná ani o změnu jako takovou, ale spíše o námět k zamyšlení nad touto tematikou. THIMM Packaging Systems by měla jednoznačně stanovit důležitost základních pravidel a identifikovat body, kde dochází ke konfliktům, či zbytečnému zdržování v systému. V tomto ohledu může

napomoci pravidelný interní audit, v jehož rámci bude část auditu věnována těmto procesním záležitostem.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat měkké faktory ve společnosti THIMM Packaging Systems ve výrobním závodě Chotětov a poukázat na vazbu měkkých faktorů na strategii podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Oblast teoretické části je vztažena k vymezení základních pojmů týkajících se strategie společnosti, procesu strategického myšlení a prvkům strategického řízení. Následně je v této oblasti vymezen postup strategické analýzy a základní definice metody 7-S, která slouží jako rámec samotné analýzy provázanosti měkkých prvků se strategií. Součástí definice je také průzkum motivace zaměstnanců, jehož výsledky slouží jako podklad pro analýzu oblasti sdílených hodnot. Druhá část práce se zabývá samotnou analýzou. V první části analýzy je představena společnost THIMM Group, jakožto majitel dceřiné společnosti THIMM Packaging Systems. Následně je společnost podrobně analyzována především z hlediska měkkých faktorů.

Při průzkumu měkkých faktorů společnosti byl identifikován výskyt těchto faktorů a následně popsána jejich bližší specifikace, včetně vazeb na základní cíle podniku. Obecně by se dala oblast sdílených hodnot v tomto případě zařadit do odvětví kvality, kde bylo poukázáno na poměrně velký prostor ke zlepšení současné situace. Proces změny by zde měl být nastaven především skrze oddělení kvality. Další návrhy se týkají oblasti motivace, stresu a pracovní rutiny zaměstnanců, ve kterých je nutno minimalizovat jejich negativní vliv na fungování firmy. Segment dovedností je charakterizován především z pohledu školení zaměstnanců, ve kterém lze spatřovat největší potenciál v oblasti odborných školení a školení zaměřených na rozvoj měkkých faktorů. Výsledkem by měl být osobní rozvoj a růst lidského kapitálu, což je pro společnost z hlediska podnikové kultury velmi důležité. Část, zabývající se nábojem zaměstnanců, je zaměřena na působení vnějšího okolí. V této oblasti je hlavně důležitá aktivní spolupráce s institucemi České republiky, které THIMM Packaging Systems příliš nevyužívá. Dalším konkrétním návrhem na změnu je vytvoření samostatné pozice personalisty, která je v současnosti rozdělena mezi dva pracovníky managementu. Tato skutečnost způsobuje nárazové časové vytížení, což netvoří pozitivní efekt pro společnost s tak velkým plánovaným růstem. Poslední část analýzy měkkých faktorů je věnována stylu řízení, kde je využita analýza formou manažerské mřížky. Podle této metodiky se styl vedení společnosti nachází v oblasti 5,5 (styl „status quo“). Tento výsledek představuje situaci, kdy je využívání firemních pravidel používáno jako obranného mechanismu jednotlivých oddělení či

pracovníků, což nepřispívá k rozvoji podnikové kultury. Navrhované změny jsou tedy zaměřeny na odstranění bariér v komunikaci, zvýšení osobní odpovědnosti za činy způsobené v pracovním procesu a snížení averze k riziku u managementu.

Obecně se dá říci, že navrhované změny ve společnosti nebudou vyžadovat vysoké investice na realizaci. Převážně se jedná o administrativní záležitosti, které lze řešit ve vlastní režii závodu. Náklady tedy spočívají především v časovém vytížení zaměstnanců, kteří se projektem zabývají, případně vytvořením pracovní pozice personalisty, který by mohl navrhované změny implementovat. Předem stanoveného cíle diplomové práce tedy bylo dosaženo, neboť ve společnosti THIMM Packaging Systems byly identifikovány měkké faktory, které ovlivňují strategické cíle společnosti. Vliv těchto měkkých faktorů lze také prokázat ve finančních hodnotách jako je tomu např. při vazbě motivace zaměstnanců a nákladech na reklamace.

## Seznam použité literatury

### *Knižní publikace*

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 9788024713007.

DOZ, Y., I. GRUSOVÁ a M. KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

HAVE, S., W. HAVE and F. STEVENS. *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve Your Business*. London: Pearson Education, 2003. ISBN 9780273662013.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-864-1922-3.

KAPLAN, Robert and David NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Brighton: Harvard Business Press, 1996. ISBN 9780875846514

KEŘOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: studio Cadis, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Sestra a stres*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024731490.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2477-432-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *On competition*. Boston: Harvard Business School Pub., 2008. ISBN 978-142-2126-967.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2004. ISBN 9788071798842.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024727905.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

#### *Internetové zdroje*

CETRE FOR INDUSTRIAL ENGINEERING. *Model 7S - Mc Kinsey*. [online]. CIE [18.4.2016]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

CHOVÁNÍ.EU. *Styl řízení / styl vedení lidí*. [online]. CHOVÁNÍ.EU [18.4.2016]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

SINGH, Ashu. *A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence*. [online]. [18.4.2016]. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/94502348/study-role-mckinseys-7s-framework-achieving-organizational-excellence>

TOMAN, Miloš. *Maličkosti, které vás připravují o tržby*. [online]. [18.4.2016]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/malickosti-ktere-vas-pripravuji-o-trzby>



## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAD (computer-aided design) - česky počítačem podporované projektování

CV (curriculum vitae) – česky profesní životopis

ČR – Česká republika

DTP (desktop publishing) – tvorba tištěného dokumentu za pomoci počítače

CTP (computer to plate) – technologie, kde dochází k přímému osvitu tiskových desek

IT – Informační technologie

Kč – koruna česká

m<sup>2</sup> – metr čtvereční

Mil. – milionů

Min. – minimálně

MS Excel (Microsoft Excel) – tabulkový procesor od firmy Microsoft

Prima WWS – podnikový systém

THP - technicko hospodářský pracovník

Tis – tisíc

TPS - THIMM Packaging Systems

VW (Volkswagen) – Německá automobilová firma

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.dubna 2016



.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 Dotazník 1

Příloha č.2 Dotazník 2